Игорь Кузнецов

Корпоративная культура

Учебное пособие

Минск
2006

Рецензенты:
Кунцевич К.Н., доктор социологических наук, профессор
Кыштымов А.Л., кандидат исторических наук, доцент

Корпоративная культура: Учебное пособие **/** Автор-сост. И.Н.Кузнецов. Мн., 2006.

В книге на основе широкого круга отечественных и зарубежных источников рассматриваются теоретические, методические и практические вопросы корпоративной культуры. Раскрывается их природа, сущность и основные принципы; анализируются этические, риторические основы корпоративной культуры. Особое внимание уделено анализу процесса вхождения в новую корпоративную культуру.

Основная цель пособия — вооружить читателя научными и прикладными знаниями в области совершенствования корпоративной культуры.

Книга предназначена для студентов, магистрантов, аспирантов, а также преподавателей дисциплин «Менеджмент», «Корпоративная культура», «Этика деловых отношений». Она может быть полезной для представителей деловых кругов, работников органов исполнительной и законодательной власти, средств массовой информации.

О Г Л А В Л Е Н И Е

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня все чаще как в научной, так и популярной литературе все чаще встречаются термины «культура» и «корпоративная культура». Как же соотносятся эти понятия?

Культура в общефилософском понимании этого слова есть исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации и жизнедеятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях.

Она включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей).

Культура *в широком смысле* включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей)...

Как мы видим, полное определение понятия культуры включает множество составляющих ее элементов, уровней, смыслов. Поэтому в конкретном случае следует обозначать контекст, смысл, в котором употребляется это понятие. В частности, очень часто понятие «культура» используется в *узком смысле,* т. е. для обозначения только *духовной культуры,* только набора этических норм и правил, обычаев и традиций, а применительно к культуре организации — для обозначения традиций, норм, правил, обычаев, определяющих поведение работников организации.

Целесообразно рассматривать все аспекты корпоративной культуры, т.е. использование понятие «культура корпорации» в широком смысле

Корпоративная культура, как составная часть культуры в целом, отражает уровень развития предприятия, творческих сил и способностей занятых на нем сотрудников.

Корпоративная, или организационная, культура включав в себя корпоративные ценности, систему отношений, складывающихся в ходе профессиональной деятельности, и поведенческие нормы,

разделяемые ее сотрудниками.

.*Корпоративная культура* — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Основные принципы культуры корпорации:

• культурная корпорация — это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);

• это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры **по** уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;

• это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;

• это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;

• это организация, в которой людей воспринимают как главную Ценность, а следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке — его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или нравственная позиция руководителя, или подход, может быть назван *системным социально-психологическим подходом);*

• это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания.

Для обозначении этих явлений более адекватным является понятие «этика».

Этика как философская наука изучает мораль. *Мораль* — форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека. Понятие *«этика»* имеет и второе значение: *это система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.*

В деловой сфере сейчас развивается *этика делового общения (ЭДО)* — прикладная наука, которая изучает факторы формирования и проявление в деловой сфере неких моральных критериев, норм, нравственных параметров в отношениях между производителями и

потребителями, служащими и руководством компаний, торговцами и покупателями, компаниями и государством, компаниями и обществом.

Попутно определим понятие *«этикет»: это совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям.* Знание правил этикета и следование его предписаниям может на какое-то время ввести в заблуждение относительно моральных установок и ценностей человека, которыми он руководствуется, но деловая сфера, в которой люди решают проблемы обеспечения своих самых насущных потребностей, способствует быстрому раскрытию истинного лица.

Под корпоративной этикой в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования корпоративных структур. Соответственно, этика корпоративных отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют некоторые отличительные особенности.

Этике корпоративных отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и деловой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Курсы изучения основ общей этики поведения вводятся также в некоторые школьные программы, в систему среднего специального образования, причем с течением времени охват учебных заведений подобными курсами увеличивается.

Современная корпоративная культура развитых стран, «правила игры», принятые ныне деловым сообществом, выросли из малого и среднего бизнеса. Они выковывались в процессе длительного и мучительного согласования личных, групповых и общественных интересов. Этот процесс развивался большей частью стихийно, путем проб и ошибок. Потребовались века, прежде чем проблемы деловой культуры и деловой этики поднялись до уровня транснациональных корпораций и стали неотъемлемой частью делового образования.

Славянская корпоративная культура по данным конкретных исследований - это культура «отношенческая», т.е. отдающая приоритет скорее отношениям между людьми, чем отношению к делу и конечному результату, а также отношениям неформальным, нежели формальным. Отсюда важность своевременного усвоения таких этических стандартов делового поведения.

Нельзя не заметить, что кодексы поведения, принятые крупными современными корпорациями, несут в себе то же самое ценностное морально-психологическое этическое ядро, что и неписаные кодексы .

Пособие посвящено рассмотрению различных аспектов корпоративной культуры и проблемам, связанных с их реальной, а не формальной действенностью, теоретические положения изложенные в ней должны помочь решению ключевых проблем формирования культуры современной корпорации.

1.КУЛЬТУРА. ОРГАНИЗАЦИЯ. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

1.1. Основные термины и понятия

Непросто одним предложением определить такое емкое понятие как «культура». Культура - это то, что объединяет людей. Культура, или цивилизация, в широком этнографическом смысле — то комплексное целое, что включает в себя знания, представления, искусство, мораль, закон, традицию, а также способности и привычки, приобретенные человеком как членом общества.

Культура — это уникальный образ жизни, присущий определенной группе людей.

Культура — это знания, передаваемые посредством общения, приобретенные черты поведения, которые принимаются членами общества и отражаются в их общественных структурах и артефактах.

Культура не есть материальный феномен; она не состоит из вещей, людей, поведения или эмоций. Она скорее является организацией всего вышеупомянутого. Культура - это представления о вещах в сознании человека, модели восприятия и осознание взаимосвязи этих вещей.

Культура - это что-то, что разделяют все или почти все члены данной социальной группы, что старшие передают младшим, что формирует поведение и представления данной социальной группы о мире, например мораль, законы, обычаи. И что особенно важно, наши чувства, мысли, поведение не случайны, а являются результатом национального культурного наследия и исторического развития. И ощущать это мы начинаем лишь вступая в контакт с представителями других культур, ибо мы культурно слепы (we are culture blind), т. е. не осознаем воздействия собственной культуры.

Культура есть совместный опыт (национальный, этнический, религиозный и т. д.), нашедший свое отражение в общем языке, стиле общения, обычаях, верованиях, представлениях и ценностях. Понятие «культура» в данной работе не включает в себя искусство, музыку, литературу и т. д. Оно означает неформальные, часто скрытые модели человеческого поведения, общения и самовыражения, которые присущи всем представителям данной социальной группы.

Существуют различные подходы к пониманию той стороны социальной реальности, которая стоит за понятием культуры. На международном философском конгрессе в 1980 г. приводилось более 250 определений этого понятия.

В литературе можно встретить различные попытки упорядочить

это множество определений, подводя их под классификации, среди которых хотелось бы выделить следующие:

--*социологические,* в которых культура понимается как фактор организации общественной жизни, как совокупность идей, принципов, социальных институтов, обеспечивающих коллективную деятельность людей. Примером такого определения может быть следующее: «Культура — это то, что определяет социальный аспект человеческой личности с точки зрения усвоенного и приобретенного поведения. Культура динамична, равно как и личность, принявшая данную культуру, и обе они (как личность, так и культура) меняются под влиянием обстоятельств и времени». Здесь же можно привести и такое определение: «Культура - это коллективное программирование ума, которое отличает представителей одной категории людей от другой» ;

--*исторические*, которыми подчеркивается, что культура есть продукт истории общества и развивается путем передачи приобретаемого человеком опыта от поколения к поколению. Например, «культура есть результат совместной жизнедеятельности, и основными составляющими культуры являются четко очерченная группа людей и определенная история их существования. Культура определяет способы, с помощью которых различные общества стандартизируют и канонизируют одобренные нормы поведения, а также методы, с помощью которых общество выражает неприятие несоответствующих моделей поведения» ;

--*нормативные,* согласно которым содержание культуры составляют нормы и правила, регламентирующие жизнь людей. Например, согласно словарю «Культурология. XX век» .Культура - «совокупность искусственных порядков и объектов, созданных людьми в дополнение к природным, заученных форм человеческого поведения и деятельности, обретенных знаний, образов самопознания и символических обозначений окружающего мира».

Сюда же можно отнести определение культуры как «системы знаний и норм для восприятия, представления, оценки и действия. Это система социально усвоенных моделей поведения, которая служит для взаимодействия людей с окружающим миром. Она развивается во времени и постоянно, хотя и медленно эволюционирует»;

--*психологические*, которые указывают на связь культуры с психологией поведения людей и видят в ней социально обусловленные особенности человеческой психики. Вот пример такого определения: «Культура - это образ жизни, тот контекст, в котором мы существуем,

думаем, чувствуем и общаемся друг с другом. Это тот «клей», который соединяет в одно целое группу людей. Это программа, заложенная с раннего детства, которая управляет поведением людей в обществе и помогает понять, что от них ожидается и что случится, если эти ожидания не будут оправданы. Культуру можно определить как идеи, обычаи, навыки, методы и приемы, характеризующие данную группу людей в данный период времени» .

К данной группе определений можно отнести и такое: «Культура состоит из моделей поведения, как выраженных, так и скрытых, приобретенных или переданных с помощью символов, являющихся отличительной чертой человеческого существа, и артефактов, олицетворяющих культуру; суть культуры заключается в традиционных идеях и присущих им ценностях» ;

----*дидактические,* которые рассматривают культуру как то, чему человек научился (а не унаследовал генетически).

Например: «Культура состоит из идеалов, ценностей и представлений о жизни, присущих людям и определяющих их поведение. Культура воспитывается и усваивается с детства и передается из поколения в поколение» ;

--*антропологические* - предмет изучения культурной антропологии, например: «Культура - это совокупность результатов деятельности человеческого общества во всех сферах жизни и всех факторов (идей, верований, обычаев, традиций), составляющих и обусловливающих образ жизни нации, класса, группы людей в определенный период времени».

Согласно Э. Холлу , несмотря на разнообразие определений культуры, существует три объединяющих положения:

1) культура - не нечто врожденное, а приобретенное;

2) различные проявления культуры взаимосвязаны: затроньте одну ее часть - и это окажет воздействие на все остальное;

3) всем членам общества свойственны единые культурные ценности, и именно культура определяет границы различных социальных групп.

Из всех известных нам определений культуры извлечем те положения, которые характеризуют культуру в том понимании, в котором этот термин используется в данной работе:

-культура - это универсальное явление человеческой жизни, не существует человеческого общества или социальной группы без присущей им культуры;

- культура - продукт совместной жизнедеятельности людей;

- культура воплощается в системах социальных целей,

ценностей, правил, обычаев, стандартов;

- культура не наследуется генетически, а усваивается методом научения;

- человечество не является единым социальным коллективом, разные популяции людей создали разные национальные, этнические, региональные, социальные культуры;

- культура динамична, способна к саморазвитию и самообновлению, постоянному порождению новых форм и способов удовлетворения интересов и потребностей людей, адаптирующих культуру к меняющимся условиям бытия; поэтому гораздо важнее научиться, как усваивать культуру и приспосабливаться к этим изменениям, чем выучить факты и правила, действующие на данный момент;

- хотя культура и представляет собой порождение коллективной жизнедеятельности людей, ее практическими творцами и исполнителями выступают отдельные личности;

- язык и культура тесно связаны и взаимозависимы; культура в значительной степени передается через язык, культурные модели в свою очередь отражаются в языке;

- культура функционирует в качестве основания для самоидентификации общества и его членов, осознания коллективом и его субъектами своего группового и индивидуального «Я», различения «своих» и «чужих», она играет роль защитного и ограничивающего фильтра между ее носителями и внешней средой. При межкультурном общении приходится пересекать границы своей культуры и вступать в систему иных культурных ценностей.

Термин «культура» может быть применен к социальной группе любого размера, которая выработала свое представление о себе, окружающем мире и своей роли в нем, т. е. группе со своим набором основных понятий.

В широком смысле «культура» - это цивилизация, например западная или восточная культура. Далее следуют страны или нации, например американская или русская культура. Внутри каждой страны выделяются этнические культуры. Можно специфицировать и профессиональную культуру. Любая относительно стабильная социальная группа, имеющая общий опыт исторического развития, создает свою культуру.

Следовательно, культура является средой существования человека: нет ни одного аспекта человеческой жизни, который не был бы затронут или на который не оказала бы влияние культура. Это касается личностных качеств, способов самовыражения, образа

мысли, средств передвижения, путей решения проблем, планировки и размещения городов, а также функционирования экономических и административных систем. И в той же степени это относится к организациям: культура - среда существования и неотъемлемая часть любой организации.

Организации как социальные объединения людей сопровождают нашу жизнь с самого рождения. Большинство из нас с раннего детства принадлежит к тем или иным общественным структурам: это детские сады, школы, кружки по интересам, религиозные или молодежные организации, спортивные клубы, политические партии и т. д.

Даже семья, будучи наименьшей структурой общественной группы, является некой организацией. Но именно в сфере трудовой деятельности организации играют наиболее значительную роль как формальные объединения, созданные для достижения определенной цели посредством деятельности своих членов.

Итак, что же такое организация? «Под организацией понимается форма устойчивого объединения людей, преследующих некие групповые цели и удовлетворяющих связанные с их коллективным существованием интересы и потребности, что обеспечивается относительно стабильным уровнем упорядоченности в структурном построении, разделении функций и согласованности действий субъектов сообщества».

Число членов организации может быть различным: от 3-4, работающих в тесном контакте, до нескольких тысяч, разбросанных по всему миру. Определяющим фактором является то, что эти индивидуумы объединены четкой структурой и единой целью.

Организационная культура - это неуловимая, неосязаемая, невыраженная категория, наличие которой не требует доказательств. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте.

До тех пор, пока новички не усвоят эти правила поведения, они не смогут стать полноценными членами коллектива. Следование им поощряется администрацией соответствующими вознаграждениями и продвижением по службе. Получив работу в компании, вновь пришедшие сотрудники будут стараться вести себя в соответствии с теми правилами, которые в ней приняты.

Согласно современному теоретическому подходу, организация приравнивается к культуре и как любая социальная группа имеет свои правила поведения, роли, ритуалы, героев, ценности. Задачей

исследователей становится изучение типа корпоративной культуры отдельно взятой организации, с тем чтобы понять, как она функционирует, как влияет на своих членов и как они, в свою очередь, влияют на нее.

Культурологический подход в теории организации рассматривает и организацию, и ее членов как носителей единых ценностей и исполнителей единых задач. Подобно гражданам одной страны рабочие способствуют росту и процветанию своей организации. С другой стороны, они же пользуются плодами этого процветания. Таким образом, производительность труда членов организации и их моральный дух неразделимы.

У каждой организации своя культура. Организационная культура аналогична личностной характеристике человека: это некий нематериальный, но всегда присутствующий образ, который придает значение, направление и основу ее жизнедеятельности. Корпоративная культура - это разделяемые всеми ценности, представления, ожидания, нормы, приобретенные по мере вхождения в компанию и за время работы в ней.

Подобно тому, как характер влияет на поведение человека, организационная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в компании. Корпоративная культура определяет, как служащие и менеджеры подходят к решению проблем, обслуживают заказчиков, ведут дела с поставщиками, реагируют на конкурентов и как они в целом осуществляют свою деятельность сейчас и в будущем. Она определяет место организации в окружающем мире, олицетворяет собой те неписаные законы, нормы и правила, которые объединяют членов организации и связывают их вместе.

Корпоративная культура развивается во времени подобно национальным или этническим культурам и таким же образом вырабатывает свои ценности и поведенческие нормы. Определенные модели поведения в одних организациях поддерживаются, в других - отвергаются.

Некоторые организации, например, создают «открытую» культуру, в которой считается правильным все подвергать сомнению и выдвигать новые оригинальные идеи. В других новизна не поддерживается и общение сведено к минимуму. Кому-то приятнее работать в организации с «закрытой» культурой: человек приходит на работу, выполняет свое индивидуальное задание и возвращается домой к своей личной жизни, ничем не связанной с работой. Кому-то же необходима организация семейного типа, в которой личная жизнь и работа тесно взаимосвязаны.

Организация обычно создает традиции и ритуалы, которые вносят свой вклад в ее корпоративную культуру. Например, церемония награждения отличившихся работников утверждает ценность упорного труда и творчества в организации. Во многих компаниях распространена традиция по пятницам не надевать на работу пиджак с галстуком, а приходить в более свободной одежде, что способствует созданию атмосферы неформального общения и сближению коллектива.

В других же организациях подобное даже представить невозможно: все члены рабочего коллектива придерживаются формальных правил в одежде, что в свою очередь накладывает отпечаток на формы общения.

Корпоративная культура определяет степень риска, допустимую в организации. Некоторые компании вознаграждают сотрудника, стремящегося испытать новую идею, другие - консервативны, в них предпочитают иметь четкие инструкции и руководства при принятии любого решения.

Отношение к конфликту - еще один показатель корпоративной культуры. В одних организациях конфликт считается созидательным и рассматривается как составная часть роста и развития, в других конфликтов стремятся избегать в любых ситуациях и на любых организационных уровнях.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих культуру той или иной организации как на макро-, так и на микроуровне.

Так, С. П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе следующих 10 критериев:

- личная инициатива, т. е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска, т. е. готовность работника пойти на риск;
- направленность действий, т. е. установление организацией четких целей и ожидаемых результатов выполнения;
- согласованность действий, т. е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координирование взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т. е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т. е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т. е. степень отождествления каждого

сотрудника с организацией;

- система вознаграждений, т. е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;

- конфликтность, т. е. готовность сотрудника отрыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;

- модели взаимодействия, т. е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим критериям, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

1.2. Уровни корпоративной культуры

В чем же проявляется корпоративная культура компании? Если ответить на этот вопрос в широком смысле, то во всем, а если попытаться выделить конкретные формы выражения организационной культуры, то прежде всего необходимо разграничить ее внешний (четко выраженный, наблюдаемый) и внутренний (неявный, скрытый от наблюдения) уровни.

К первому уровню относятся артефакты, модели поведения, язык, официально действующие в организации законы, использование и производство новых технологий, физических объектов, продуктов. Второй уровень включает в себя внутренний мир людей: их идеи, представления, ценности, убеждения, способы восприятия окружающего мира. Он отражает внутренние процессы, посредством которых усваиваются нормы поведения и скрытые правила, управляющие поведением людей.

Эти два уровня легко проследить, но почти невозможно разделить, поскольку они представляют собой две части неразрывного единства, отражая и дополняя друг друга.

Каждый индивид стремится к единству этих уровней и старается модифицировать свое поведение и мышление так, чтобы добиться этого единства. Однако следует постоянно помнить, что именно скрытый уровень корпоративной культуры определяет поведение человека в организации. Если менеджеры сосредоточат свое внимание только на внешних проявлениях этого поведения, они не смогут понять его глубинных причин или мотивов.

В публикациях, посвященных исследованию корпоративной культуры, можно встретить различные попытки классификации

уровней или аспектов проявления культуры компании.

Уровни корпоративной культуры, по Шейну. Э. Шейн, анализируя корпоративную культуру, выделяет три уровня: артефакты, ценности и основные убеждения.

Артефакты. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социального окружения - внешнее проявление корпоративной культуры. К нему относятся артефакты искусственно сделанные, не присущие природе изделия, продукты цивилизации, культуры, а также технология, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т. д. Мы видим физическое пространство, технологический результат деятельности группы, ее письменный и устный язык, внешнее поведение ее членов.

Ценности. Этот промежуточный, характеризуемый меньшей степенью осознанности, уровень корпоративной культуры составляют ценности, нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении. Например, любые предложения группе, оказавшейся перед необходимостью принятия решения в новых условиях, - пробные. Так, если продажи падают, можно усилить рекламу, поскольку существует распространенное мнение о том, что реклама всегда улучшает продажи. Но лишь опробовав это решение в конкретной критической ситуации и увидев, что оно правильно, группа разделяет это привычное для всех убеждение.

Таким образом идет процесс превращения ценностей через представления в убеждения (values - believes - assumptions): как только ценности начинают восприниматься как само собой разумеющееся, они постепенно превращаются в представления, а затем, становясь убеждениями, переходят на уровень подсознательного, а привычка действовать по этой схеме становится автоматической.

Но не все ценности проходят подобную трансформацию. Многие из них, выполняя в определенных ситуациях нормативную или моральную функцию, остаются на сознательном уровне и открыто провозглашаются. Так, компания, декларируя в своем уставе, что люди являются одной из основных ее ценностей, предполагает, что каждый сотрудник или руководитель воспримет эту ценность без всякого опытного подтверждения ее в историческом развитии компании (это пример так называемой социально закрепленной ценности).

Набор ценностей, воплощенных в идеологии или философии организации, служит руководством к действию в ситуации неопределенности или кризиса. Они в значительной степени

помогают объяснить внешние проявления человеческого поведения на уровне артефактов.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет: отношение к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и взаимоотношений. Как уже было сказано, если какое-то решение проблемы срабатывает многократно, оно начинает восприниматься как само собой разумеющееся. То, что когда-то было гипотезой, опирающейся на интуицию или социально закрепленную ценность, постепенно становится частью реальности. Более того, если некое убеждение активно поддерживается группой и становится частью корпоративной культуры, любое другое суждение или поведение становится неприемлемым.

Такое подсознательное мировоззрение может порой противоречить объективным данным. Так, члены организации, уверенные (на основе своего прошлого опыта и знаний), что люди при любой удобной возможности стремятся извлечь выгоду из ситуации , будут интерпретировать любые действия этих людей сквозь призму своих убеждений: если кто-то сидит за письменным столом и ничего не делает, значит он просто бездельничает, а не обдумывает важное решение; если кого-то нет на работе, значит он прогуливает, а не выполняет свою работу на дому. Если же у членов организации существует убеждение, что каждый человек наделен внутренней мотивацией и сам по себе стремится к компетентной и творческой работе , все упомянутые примеры получат иное толкование .

Уровни корпоративной культуры, по Дилу и Кеннеди. Т. Дил и А. Кеннеди рассматривают четыре уровня корпоративной культуры:

--ценности - это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благе;

--герои - это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности;

--обряды и ритуалы - это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов;

--структура общения - это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

Г. Трайс и Дж. Бейер выделяют следующие составляющие корпоративной культуры: установившиеся порядки в компании,

организационная коммуникация, материальные проявления культуры, язык общения. Рассмотрим эти положения подробнее.

Обряды - заранее спланированное и подготовленное, часто театрализованное зрелище, в котором концентрируются различные проявления корпоративной культуры, например торжественная церемония награждения званием «Лучший изобретатель года».

Церемонии - серия обрядов, объединенных в одно событие, например церемония «запуска» нового продукта, награждение работников, добившихся особых результатов в своей работе, торжественная зажигательная речь о будущей деятельности компании из уст одного из высших руководителей.

Ритуалы - упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации. Например, ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т. д.), демонстрируют, какое поведение приветствуется и поддерживается в организации. Достаточно часты ритуалы, сопровождающие вступление нового сотрудника в коллектив. Например, на многих американских предприятиях сферы обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает свою карьеру в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

Ритуалы направлены на поддержание и укрепление корпоративных ценностей компании. Примером этого может служить следующий ритуал из жизни фирмы General Motors. Подчиненные в компании должны были встречать в аэропорту руководителей, прибывающих из других городов, нести их багаж, оплачивать их счета в гостинице и ресторане, возить их по городу в любое время дня и ночи. Чем выше статус руководителя, тем больше людей должно было сопровождать его во время полета и тем многочисленнее свита, ожидающая его в аэропорту.

Другим ритуалом компании General Motors был прием пищи: все менеджеры должны были обедать в отдельном помещении в одно время и при этом разговаривать на определенные темы, как правило, не связанные с производством. Именно из-за того, что темы разговора часто носили личный характер, а порой и запретный, этот ритуал приобретал особую значимость, поскольку сопровождался добровольным принесением в жертву личного времени, которое можно было бы провести с друзьями или с семьей. Таким образом компания распространяла свое влияние наличную жизнь служащих, а

они, в свою очередь, проявляли готовность подчиниться требованиям компании из-за боязни не вписаться в ее корпоративную культуру.

Часто ритуалы представляют собой стандартные процедуры снятия напряжения, сглаживания разногласий и недовольства, регулярно применяемые в компании. Например, многие западные фирмы каждую пятницу после работы устраивают «пивные дни», когда сотрудники вместе пьют пиво и беседуют. Так, Digital Equipment Company (DEC) в Шотландии регулярно организует барбекю или пикники с бесплатными напитками для всего штата компании, создавая тем самым условия для общения сотрудников разных уровней и из разных отделов.

Организационная коммуникация. Рассказы, истории обычно основаны на реальных событиях, но постепенно обрастают домыслами и дополнениями, например рассказ о работнике Proctor&Gamble, который заметил, что все этикетки на одном виде продукции его компании в местном супермаркете наклеены неровно и портят впечатление о товаре. Он скупил всю партию, надеясь, что компания возместит его затраты, оценив рвение своего сотрудника. Так и получилось.

Различные истории существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т. д. Такие истории устанавливают связь между прошлым, настоящим и будущим и служат руководством к действию.

Мифы - рассказы о «добрых старых временах», лишенные фактического материала, часто передаваемые старыми сотрудниками.

Саги — исторические повествования о выдающихся достижениях какой-то группы сотрудников компании или ее руководителей. Например, распространенные в компании Hewlett-Packard саги об успехах Била (Hewlett) и Дейва (Packard) используются для передачи отличительных особенностей корпоративной культуры компании, «как это делается в Н-Р» (H-P way).

Легенды - пересказ реальных событий, приукрашенных вымышленными подробностями, в центре которых часто выступает герой или героиня. Например, в компании 3М бытовала легенда о рабочем, который постоянно пытался найти способ применения минералов, остающихся неиспользованными в производстве наждачной бумаги. Сначала он был даже уволен за то, что тратил слишком много рабочего времени на обдумывание и испытание своих теорий. Решив в конце концов проблему, он стал заместителем ру-

ководителя подразделения «Зернистые кровельные покрытия», созданного в компании по его предложению. Легенды отражают прежде всего историю и наследие организации и передают унаследованные ценностные ориентации.

Сказки - полностью выдуманные истории, мораль которых содержит намек на ожидаемое поведение сотрудников компании.

Символы и лозунги - запоминающиеся изображения и логотипы различных компаний. Так, лозунгом компании IBM стало «I think therefore IBM», что созвучно словам Декарта «I think there fore I am» (Я мыслю, значит существую), а лозунг компании Caterpillar (сороконожка) гласил: «48 hour parts service in the world» (48-часовая служба запчастей по всему миру).

Материальные проявления культуры. Артефакты - мебель, инструменты, приборы, приспособления. Например, в каждом офисе IBM обязательно имеется перекидная бумажная доска (flipchart). Можно привести примеры и того, как корпоративные культурные ценности проявляются в таких артефактах, как одежда и интерьер офиса. Одной из ценностей корпоративной культуры General Motors считалось умение не выделяться и вписываться в компанию, не привлекая к себе внимания (fitting in). В компании GM нормой одежды в 60-е года был темный костюм, светлая рубашка и приглушенных тонов галстук. Оформление офисов тоже было стандартизировано: ковровое покрытие одного из оттенков синего или зеленого цвета и светло-бежевые дубовые панели. Другие, более яркие цвета в компании не приветствовались.

В IBM, например, принято носить строгий костюм, белую рубашку и узкий черный или темно-синий галстук. Этот отличительный облик сотрудников IBM идет от убеждения Тома Ватсона-старшего (основателя и главы корпорации), что быть агентом по сбыту - это уважаемое, желательное призвание, очень далекое от репутации двуличного и хитрого человека, которой наделялся коммивояжер в первой половине XX в.

Оформление физического пространства распространяется на здания, открытые пространства, расположение офисов. Например, замена 4-местных столов в кафетерии компании на 6-местные расширяет возможности для знакомств и разговоров сотрудников разных отделов компании .

К символам могущества компании относится возможность некоторых фирм предоставлять своим сотрудникам корпоративные автомобили, оплачивать транспортные расходы, давать дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании,

количество и качество корпоративных автомобилей, наличие самолета в распоряжении компании - всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество. Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы, помимо могущества компании, свидетельствуют о положении каждого ее члена и типах поведения, которые ожидаются от работника, а также о том, что и как именно оценивается высшим руководством.

Язык общения. Почти все организации используют свой собственный язык общения, изобилующий профессиональными или производственными терминами, аббревиатурами, жаргонными словами. Узнав этот язык, вновь пришедшие сотрудники поддерживают, сохраняют и развивают его. Часть корпоративного языка создается организаторами компании для отражения ее корпоративных ценностей. Например, на языке Disneyland работа - «шоу», посетители - «Гости» (с большой буквы), работники в павильонах - «хозяева», объединенный термин для всех сотрудников - «актерский состав», а работа с посетителями - «игра на сцене». В некоторых компаниях нет работников. Например, в Wal-mart их называют «associates» (младшими членами корпорации), в McDonald's - «crew-members» (членами команды).

Корпоративный язык в первую очередь рождается в отделах и подразделениях компании, объединяя членов определенной субкультуры. Изучая этот язык и активно его используя, сотрудники подтверждают свою принадлежность группе, ограждают группу от внешнего вмешательства, сохраняют субкультуру группы. Во время совместной работы сотрудники придумывают уникальные названия для различных видов оборудования, офисов, ключевых должностей в компании, основных поставщиков и заказчиков, типов и разновидностей производимого товара и т. д.

Невозможно переоценить роль языка как средства общения в организации. Общий корпоративный язык объединяет людей в рамках единой организационной культуры и позволяет лучше, чем что-либо иное, судить о корпоративной культуре компании со стороны.

1.3.Типология корпоративных культур

Классификация Дила и Кеннеди

Исследователи корпоративных культур предлагают различные классификации в зависимости от того, какой аспект организационной культуры представляет для них наибольший интерес. Например, Т. Дил и А. Кеннеди пришли к выводу, что корпоративную культуру определяют два основных признака: степень риска, свойственная деятельности организации; скорость обратной связи или оценки принятых решений. На основе этих признаков они выделили четыре типа корпоративных культур в зависимости от вариантов сочетания высокой/низкой степени риска и быстрой/медленной обратной связи.

Риск	Обратная связь	
	Быстрая	Замедленная
Высокий	Tough guy culture	Bet-your-company culture
Низкий	Work hard, play hard culture	Process culture

Tough guy culture (культура «жестких парней»). Объединяет индивидов, которые стремятся к сверхрискованным действиям и ожидают быстрой оценки своей работы. Обычно такие компании, стремительно добиваясь успеха, столь же быстро терпят поражение и прогорают. Этот тип корпоративной культуры поддерживает тех, кто не боится рисковать и настойчиво стремится к достижению успеха. Потребность в быстрой оценке действий и немедленной обратной связи не позволяет заняться долгосрочным планированием и стратегической политикой. Подобная культура характерна для компаний, занимающихся строительством, производством косметической продукции, рекламной деятельностью и индустрией развлечений.

Work hard, play hard (кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает). Эта культура действия и удовольствия характеризуется низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью. Ключом к успеху здесь является активная деятельность. В этой ситуации героями становятся успешные коммивояжеры, которые очень многого добились, работая самостоятельно или в команде. Эта культура больше всего подходит компаниям, занимающимся продажей больших партий товаров массового производства. Она при-

суща в, частности, различным торговым фирмам, компаниям по производству офисного оборудования.

Bet-your-company (поставь на карту свою компанию). Данная культура характеризуется высокой степенью риска при принятии решений и долгим ожиданием результата. Она распространена, например, в нефтяных или авиакомпаниях. Ее героями становятся высококомпетентные люди в области технических знаний, так как решения, которые они принимают и от которых зависит будущий успех компании, обязательно связаны с усиленным вниманием к техническим деталям.

Process culture (культура-процесс). Связана с малым риском и замедленной обратной связью. Она свойственна бюрократическим правительственным организациям и производствам с разветвленной системой контроля и власти, сотрудники которых сосредоточены на самом процессе своей работы. Они знают малейшие нюансы внутренней деятельности компании и умеют защищать свою систему от постороннего вмешательства. Титулы и звания, а также связанные с ними льготы занимают одно из важнейших мест среди их корпоративных ценностей.

Классификация Тромпенаарса

В рамках изучения межкультурных отношений в многонациональных корпорациях большой интерес представляет классификация национальных организационных культур, по Фонсу Тромпенаарсу .

Ф. Тромпенаарс регламентирует организационную культуру компании не только по технологиям и рынкам, но и по национальным культурным предпочтениям руководителей и работников организации.

При выделении характера или типа корпоративной культуры, как считает Ф. Тромпенаарс, особенно важны три аспекта жизнедеятельности организации:

♦ взаимоотношения в целом между работниками и организацией;

♦ иерархическая структура власти, определяющая начальников и подчиненных;

♦ общие представления каждого сотрудника о судьбе организации, ее предназначении и целях, а также о своем месте в ней.

Для выделения различных типов корпоративных культур Ф. Тромпенаарс сравнил их по следующим параметрам: равенство —

иерархия; ориентация на человека (личность) -на задачу (цель). Это позволило ему вычленить четыре типа корпоративных культур, которые значительно различаются тем, как в них принято думать, учиться, меняться (перестраиваться); как в них стимулируется мотивация и разрешаются конфликты, как и за какие заслуги или достижения производятся награждения. Фоне Тромпенаарс предложил следующую типологию:

Сравнимые параметры	Эгалитарность(равенство)	Иерархия
Личность	Инкубатор, культура, ориентированная на достижение	Семья, культура, ориентированная на власть
Цель	Управляемая ракета, культура, ориентированная на цель (задачу)	Эйфелева башня, культура, ориентированная на роль

«Семья». Ф. Тромпенаарс использует сравнение с семьей для характеристики культуры, одновременно очень личной (с тесными межличностными отношениями) и иерархической, где признано, что у «отца семьи» опыта и власти значительно больше, чем у «детей». Такая корпоративная культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который лучше, чем его подчиненные, знает, что следует делать и что принесет большую пользу.

Корпорации с таким типом культуры чаще встречаются в странах, куда индустриализация пришла достаточно поздно: Греция, Италия, Япония, Сингапур, Южная Корея, Испания. В этих странах при достаточно быстром переходе от феодализма к индустриализации сохраняются многие феодальные традиции. Корпоративные культуры типа «семья» относятся к высококонтекстуальным, что означает небольшую потребность в эксплицитно выраженной информации при высокой значимости культурного контекста, который однозначно воспринимается членами данной культурной общности.

Мышление, научение, изменение. Культура «семьи» больше заинтересована в интуитивных знаниях, чем в рациональных, в развитии людей, чем в их использовании и распределении. Личное впечатление о человеке ценится выше эмпирических знаний о нем; знания не столько гипотетические и дедуктивные, сколько основанные на методе проб и ошибок. Предпочтение отдается личным беседам, а не исследовательским опросникам, субъективному

взгляду, а не объективным данным. Исполнитель важнее деятельности (кто делает что-то, важнее того, что делается).

Например, японцы, которых приглашают на заседание, сначала узнают, кто на нем будет присутствовать, и лишь затем интересуются повесткой дня. Изменения в корпоративной культуре типа «семья» обычно носят политический характер и главные фигуры определяют политику компании. Тренинги, наставничество, овладение ремеслом — важные способы обучения работников, но они обусловлены велением «семьи» и сами по себе не противостоят власти, а скорее увековечивают ее.

Один голландский менеджер, направленный во французский филиал голландской компании для определенных изменений в нем, был потрясен аккуратностью и пониманием французских менеджеров восприятия предлагаемых им перемен. Но, вернувшись во Францию через три месяца, он с удивлением обнаружил, что ничего не изменилось. В свое время он не понял, что для свершения перемен в компании необходимо было также сменить управленческую команду: его стратегические предложения остались лишь фасадом, за которым «семья» продолжала действовать как всегда.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Поскольку члены «семьи» высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее похвала и признательность, чем деньги. Сдельная оплата или любая другая мотивация, которая угрожает прочности «семейных уз», редко приживается в такой корпоративной культуре. Члены «семьи» имеют тенденцию рисковать вместе и способны достаточно хорошо действовать в ситуации неопределенности. Они наиболее уязвимы, когда на пути необходимых изменений в компании возникает внутренний конфликт.

Разрешение конфликта часто зависит от умения руководителя. Критические замечания редко высказываются вслух, а если это происходит, коллектив приходит в смятение. Здесь не принято открыто давать негативную оценку, для этого есть специально выделенное место и время. Так, в Японии позволительно критиковать своего босса лишь распивая с ним его спиртное.

Особое внимание уделяется тому, чтобы уберечь уважаемых членов «семьи» от «потери лица», поскольку сплоченность ее стоит превыше всего. В «семье» не так важно, чтобы все делалось правильно, как - чтобы делалось то, что считается правильным.

«Эйфелева башня». В данной организационной культуре заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Если каждая функция

соответствует тому, что предписано системой, значит все задачи будут решены по плану. Мастер контролирует выполнение нескольких процедур, менеджер контролирует работу нескольких мастеров, и так далее вверх по иерархической лестнице.

Ф. Тромпенаарс объясняет свой выбор Эйфелевой башни для характеристики данной корпоративной культуры тем, что это - крутая, симметричная, широкая снизу и узкая сверху, надежная и прочная конструкция. Олицетворяя формальную бюрократию, она символизирует машинный век: ее конструкция важнее отдельных элементов.

Иерархия такой корпоративной культуры значительно отличается от «семьи». Каждый следующий уровень выполняет четкую и демонстративную функцию по удержанию вместе низших уровней. При культуре такого типа руководитель лишь случайный человек: по сути своей это роль. В этом случае карьера базируется на профессиональной квалификации. Во главе австрийских или немецких компаний, которые являются типичными моделями «Эйфелевой башни», стоят руководители, на дверях офисов которых помимо таблички с именем обязательно указывается звание, например профессор Гюнтер или доктор Вагнер. Подобная демонстрация научного статуса редко встречается в Америке.

Мышление, научение, изменение. Для культуры данного типа обучение означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице. При этом к людям или «человеческим ресурсам» относятся как к капиталу или денежным ресурсам. Специалистов соответствующей квалификации можно размещать, переструктурировать, планировать и включать в графики как любую другую физическую единицу. Планирование кадров, принятые системы оценки, программы стажировок, ротация рабочей силы - все это помогает производить и классифицировать человеческие ресурсы для выполнения соответствующих функций.

Все изменения в культуре «Эйфелевой башни» сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компании влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников. Именно по этой причине рассматриваемый тип корпоративной культуры не способен легко адаптироваться в окружающей среде. Всякое изменение в такой организации чрезвычайно сложно и отнимает много времени: оно связано с написанием новых руководств, сменой существующих процедур, изменением описаний работ и т. д. «Перестройка» и «рационализация» - ненавистные слова в культуре «Эйфелева башня».

Обычно эти понятия означают всеобщее увольнение или сокращение штатов. Подобные компании всячески противятся переменам, а когда они неизбежны, компания переживает глобальную ломку.

Американский менеджер высшего звена, осуществлявший изменения в немецкой компании, заранее и во всех подробностях обсудил со своими немецкими подчиненными новую стратегию и был удовлетворен тем, что немецкие менеджеры внесли значительный вклад в разработку генеральной идеи перемен. И лишь впоследствии, столкнувшись с непреодолимыми проблемами, американец, воспользовавшись неофициальными каналами, понял свою ошибку: он не закрепил инновационные идеи формально, т. е. не представил в виде письменных инструкций, указаний и регламентации все предстоящие изменения в структуре компании и должностных обязанностях сотрудников.

Из-за отсутствия новой органограммы «Эйфелева башня» оказалась не способна измениться. Как и голландский менеджер, который столкнулся с подобными трудностями во французской «семейной» культуре, американский управляющий полагал, что за принятием разумного решения немедленно и естественно последует действие. Оба эти менеджера были из культур типа «управляемая ракета», ориентированных на задачу.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. При типе культуры «Эйфелева башня» работники предельно точны и исполнительны. Им не по себе, когда происходящее лишено порядка и непредсказуемо. Для сотрудника, ориентированного на роль, долг и обязанность - очень важные понятия, составляющие неотъемлемую часть его внутреннего «я». Конфликты в этой культуре считаются иррациональным, патолегическим нарушением упорядоченных процессов, преступлением против эффективности. Критика и жалобы обычно направляются по специальным каналам для выяснения обстоятельств и разрешаются с помощью тщательно разработанных правил и процедур.

«Управляемая ракета». Эта культура эгалитарна, обезличена и ориентирована на задачу. Она похожа на «Эйфелеву башню» в полете. Но если «Эйфелева башня» по сути своей - средство, то «управляемая ракета» - цель: все должно быть сделано для того, чтобы достичь поставленной цели. Эта культура ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной группой. В отличие от ролевой культуры здесь заранее деятельность человека не связана с его ролью или должностью. Все субъекты данной культуры делают все от них зависящее для выполнения поставленной задачи, хотя порой то, что

они должны сделать, не конкретизировано и определяется только в процессе деятельности.

Руководители и координаторы групп, которым присуща культура данного типа, несут окончательную ответственность за выполнение работы, хотя порой знают меньше, чем специалисты-профессионалы или эксперты. Все члены группы занимают равные позиции. По мере выполнения поставленной задачи, когда в какой-то момент группе требуется помощь и знания кого-то из экспертов, именно он берет на себя руководство на данном этапе ее деятельности. И хотя конечная цель ясна, возможные промежуточные траектории движения к намеченной цели неизвестны.

Культура типа «управляемая ракета» часто междисциплинарна и опирается на профессионалов. Такая культура дорога, поскольку настоящие профессионалы стоят недешево. Взаимоотношения в создаваемых на непродолжительное время группах непрочные и существуют только при выполнении проекта. Эксперты могут присоединяться к другим проектам и быть членами множества групп. Этой культуре не свойственна глубокая привязанность или серьезные взаимные обязательства, она типична для таких государств, как Великобритания, США, Канада, страны северо-западной Европы.

Окончательным критерием человеческой ценности в культуре «управляемой ракеты» считается качество индивидуального труда и степень преданности общему делу. Каждый член группы участвует в совместном решении проблемы, но индивидуальный вклад не так ясно виден, как в «Эйфелевой башне», где каждая роль четко очерчена и вклад отдельного лица может быть оценен количественно.

Мышление, научение, изменение. Поскольку ракета почти никогда не меняет цель после запуска, управление производственным или творческим процессом в культуре типа «управляемая ракета» коррективно, открыто для новых средств, но не для целей. Обучение ограничивается приобретением умения ладить с людьми, быстро вступать в контакт, играть ту роль в группе, которую требует дело, быть не столько теоретиком, сколько практиком, и концентрировать внимание и силы на проблеме, а не на дисциплине. Оценка труда каждого высказывается скорее коллегами или подчиненными, чем кем-то из руководителей. Изменения в культуре «управляемой ракеты» осуществляются быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые.

Люди, которые с легкостью переходят из группы в группу, с той же легкостью меняют работу; текучесть кадров высока, специалисты проявляют верность профессии или проекту, а не компании. Во

многих отношениях «управляемая ракета» является полной противоположностью «семье», в которой связи между людьми сильны, прочны и длительны.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Этой культуре изначально свойственна сильная мотивация: члены группы объединены одной целью, преданы ей и борются за ее выполнение. Разрабатываемый продукт или решаемая задача представляют собой наивысшую ценность, ради которой отбрасываются в сторону конфликты или любое недовольство в отношениях между членами группы. Если нет всесторонней вовлеченности в дело, то не будет полной отдачи, а в принятии окончательного решения должны быть задействованы все, кто принимал участие в его разработке.

Эта индивидуалистическая культура создает все условия лишь для временной совместной работы большого числа различных специалистов. Состав участников часто меняется, и постоянно лишь направление общего развития в сторону выполнения поставленной цели. Членов команды объединяет общий энтузиазм, но только до тех пор, пока идет работа над проектом, а затем эту команду расформируют. Члены группы словоохотливы, выразительны и умны, но их единство - это средство, а не цель. Все говорят на языке, определяемом производственной необходимостью, а оплата производится в зависимости от качества труда.

«Инкубатор». В основе этой культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения и самосовершенствования человека. Целью культурного «инкубатора» является освобождение индивида от рутины, создание условий для творческой деятельности и сведение к минимуму времени, потраченного на добычу средств существования. Эта культура одновременно и очень личная, и равноправная. Она почти лишена всякой иерархии, а те небольшие подразделения, которые в ней все же имеются, предназначены для обеспечения человека всем необходимым в его работе: теплом, светом, компьютерной обработкой данных и т. д.

Приверженцы этой культуры развивают, поддерживают и критикуют идеи, изыскивают ресурсы и помогают в создании нового продукта или услуги. Культура выступает как резонатор новых идей и пытается разумно реагировать на необычные начинания. Типичным примером организаций с культурой «инкубатора» являются фирмы в Силиконовой Долине в Калифорнии.

Однако культурные «инкубаторы» представлены не только в маленьких новаторских компаниях. Это может быть группа докторов, ведущих совместную медицинскую практику, юридические партнеры, группа консультантов, аудиторов или любое другое объединение профессионалов, которые работают самостоятельно, но любят делиться опытом или обмениваться идеями. Подобные типы культур редко встречаются за пределами таких стран англоговорящего мира, как США, Великобритания и др., где индивидуализм является одной из национальных ценностей.

Структура и иерархия «инкубаторов» минимальна. Они часто существуют в среде единомышленников с повышенными эмоциональными обязательствами, которые наслаждаются процессом творчества и изобретения, что не требует дополнительной структуризации. Эти группы обычно невелики: невозможно общаться спонтанно и неформально в организации, превышающей 75-100 человек.

Мышление, научение, изменение. Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора». Изменения здесь осуществляются быстро и спонтанно. Эта культура учит создавать, а не сохранять меняющиеся модели потребностей.

Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. Этой культуре свойственна сильная и искренняя мотивация, что легкообъяснимо, когда члены организации «работают 70 часов в неделю и наслаждаются этим», как было написано на футболках Apple Computer Company на начальном этапе ее создания. В этой культуре силен дух соревновательности, каждый стремится взять дело в свои руки. Забота о личной безопасности невелика, к власти и выгоде стремятся немногие, все увлечены происходящим творческим процессом. Если главная цель будет достигнута, каждый сможет процветать, если нет - «инкубатор» исчезнет. В отличие от «семейной» культуры лидерство в «инкубаторе» завоевывается, а не определяется руководящей должностью. Конфликт разрешается либо расколом группы, либо попыткой использовать предлагаемые изменения, с тем чтобы в деле увидеть, что работает лучше.

Описанные корпоративные культуры редко существуют в чистом виде. В реальной жизни они смешаны при доминирующем влиянии одной из них. Тем не менее в каждой национальной культуре преобладает свой тип корпоративной культуры. В 1991 г. CIBS (Центр Международных исследований в бизнесе) под руководством Тромпенаарса начал создавать банк данных корпоративных культур в различных странах. При этом была замечена следующая тенденция:

маленькие компании, где бы они ни находились, проявляют склонность к культурам типа «семья» или «инкубатор», а в крупных компаниях со сложной структурой были замечены черты, свойственные культурам типа «Эйфелева башня» и «управляемая ракета».

Корпоративные культуры, как и национальные, при взаимодействии вступают в конфликт, приводящий порой ко взаимному непониманию и недоверию. Попытки «скрестить» «семью» с бюрократической структурой обречены на множество проблем и неудач; стремление сдружиться с подчиненным в «Эйфелевой башне» будет расценено как потенциально неверный шаг; желание работать в одной группе с близким другом в «управляемой ракете» посчитают действием, подрывающим основы культуры. Назвав своего босса «приятель» и хлопнув его по плечу, вы рискуете быть вышвырнутым из «Эйфелевой башни»; а если вы в «инкубаторе» предложите отмечаться, приходя и уходя с работы, вас не поймут.

1.4. Этапы управления развитием корпоративной культуры

Общие положения

Напомним последовательность процедур, характерную для научного решения проблем (научный подход обеспечивает, как правило, большую объективность получаемым результатам).

Невозможность объяснить новые данные в рамках имеющихся представлении порождает *познавательное противоречие,* требующее *анализа* и составляющее *проблему* (она обычно формулируется в виде вопроса), далее формулируется *гипотеза* (предположительный ответ, обоснованный исходной теорией); для проверки гипотезы организуется получение *эмпирических (опытных) данных,* в дальнейшем *обрабатываемых и интерпретируемых.* Это — этапы научного исследования, в рамках которого реализуются *методы, исследования* — обоснованные нормированные способы его осуществления. Методы в значительной степени определяют достоверность полученных данных.

Как пишет Н. Климов в предисловии к книге «Лидеры реорганизации», «главный сюжет книги — сценарий *перестройки* организации (заметим, неотъемлемой части развития организации), сюжет продуманный и четко выстроенный. Просматривая "спектакль", мы соучаствуем в осознании необходимости обновления (действие первое), в создании нового видения организаций (действие второе), в институциональных изменениях организации (действие третье). Есть и сквозная тема, которая разворачивается перед нами в

каждом действии. Это связка:

-- *техника управления* (комбинация ресурсов посредством планирования и организационного проектирования по критерию прибыльности); *политика управления* (распределение и комбинация власти, вознаграждения и доходов по критерию стимулирования);

--*культура управления* (создание системы ценностей управляющих и исполнителей по критерию соответствия целям организации)...

Создание систем управления, основанных на так называемом "предпринимательском", новаторском стиле поведения, позволяющем в наибольшей степени раскрыться творческом инициативе работников на всех уровнях фирмы, стало, пожалуй, одной из главных целей реорганизаций крупных компаний в 1980-е гг. Это предопределило и *основное направление перестроек в управлении — его дебюрократизацию.*

Реорганизация предполагает несколько этапов.

Осознание необходимости обновления:

• осознание лидером возрастающей угрозы со **стороны внешней среды;**

• преодоление сопротивления переменам.

Создание нового видения организации:

• диагноз проблем;

• создание мотивирующего видения;

•мобилизация приверженности.

Что является главной задачей и объектом влияния руководителя-лидера?

• разглядеть раньше других необходимость перемен и определить их суть;

• осуществить реорганизацию путем воздействия на психику сотрудников: достичь осознания ими необходимости перемен, сформировать их позитивное отношение к предстоящим изменениям;

• провести рекрутирование единомышленников;

• нейтрализовать противников;

• закрепить изменения.

Управление культурой корпорации — это, по сути, управление ее развитием, поскольку корпоративная культура в широком смысле — это все материальное и духовное, чем располагает и что использует организация, включая и то, *как* это используется, с какими целями, каким образом.

Этапы научного управления культурой корпорации:

• предварительный анализ состояния и тенденций развития культуры;

• определение и возможно более точная формулировка проблем;

• исследование проблем, выявление причин их возникновения, характера, движущих сил (факторов), субъектов, причастных к их возникновению, и т. д.;

• выдвижение гипотез, определяющих возможные пути, способы решения проблем;

• проверка гипотез, проведение экспериментов;

• анализ и интерпретация результатов проведенных экспериментов;

• разработка механизмов реализации мероприятий, проведение которых *спо-собствует* (что обосновано уже не только теоретически, но и экспериментально) решению проблем: разработка и/или внесение изменений в нормативные документы типа Коллективного договора, Трудового распорядка, Положения о стимулировании, Положения о социальной защите, Положения о подразделениях, должностных инструкций и т. п.;

• институционализация решений: проведение реорганизационных мероприятий, закрепление их приказами, распоряжениями; назначение ответственных лиц, рабочих групп, определение их статуса, определение стимулов за образцовое исполнение и санкций за неисполнение корпоративных норм и правил;

• разработка памяток новичкам, программ адаптации новичков с учетом необходимости усвоения корпоративной культуры;

• выход «на рабочий режим», превращение мероприятий в элемент культуры;

• организация постоянного мониторинга состояния культуры, диагностики состояния ее элементов.

Собственно, в данном пособии и приводятся материалы для реализации мероприятий по управлению и развитию корпоративной культуры.

Организация решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры

Данная задача не имеет единственно правильного решения, нет возможности дать рецепты на все случаи жизни.

Системы сложны, уникальны/они живые, постоянно меняющиеся. Так же уникальны и переменчивы ситуации, в которых они находятся.

Однако можно предложить целесообразный перечень этапов разработки проблемы, который используется в пауке, а ее достижения показывают, что научный метод решения проблем достаточно эффективен.

Научный подход к решению проблем в менеджменте принимает вид системного управления, управления по целям, управления по отклонениям, и хотя в этих методах управления есть различия, все они базируются на системном и ситуативном подходе.

Приведем пример организации коллективной разработки поэтапного стратегического плана-программы развития одной из авиационных компаний США, демонстрирующей здравый смысл и системный подход. Процесс сбора информации и планирования проходил в основном в форме многочисленных семинаров с участием высшего руководства, трех специалистов со стороны и советника.

Итак, план-программа:

1. Определение широкого круга специалистов для подготовки аналитических и прогностических докладов по перспективам развития фирмы.

2. Заслушивание докладов, определение состава и границ тем и времени на **их** рассмотрение.

3. Определение круга субъектов развития фирмы: групп и личностей, па которых повлияют изменения в фирме и которые способны повлиять на развитие событий.

4. Ранжирование субъектов и определение трех наиболее важных. Разработчики стратегии пришли к выводу, который сейчас признан хрестоматийным: наиболее важные группы — это клиенты компании, ее акционеры и сотрудники.

5. Уточнение ожиданий каждой из групп и прогнозирование Динамики их ожиданий.

6. Определение конечных результатов развития фирмы, показателей, критериев эффективности и достижения конечных результатов.

7. Определение состава возможных критических событий, способных повлиять на развитие фирмы, в области политики, техники, клиентов, персонала, капитала и т. п.

8. Выбор наиболее существенных критических, кризисных явлений и их подробная разработка.

9. Оценка степени вероятности наступления критических событий.

10. Опенки степени вероятности взаимовлияния кризисных событий, их совместного действия.

11. Анализ полученных результатов, увязка по предыдущим фазам, уточнение ожиданий субъектов, конечных результатов и т. п., доработка проекта.

12. Разработка сценариев развития фирмы в случаях, если

развитие пойдет своим естественным путем, следуя существующей логике:

• произойдут радикальные изменения на рынке услуг;

• произойдут радикальные изменения в правительстве и административных органах;

• произойдут радикальные экономические события, типа кризиса экономики.

13. Выяснение степени готовности фирмы к развитию по каждому из сценариев.

14. Разработка планов мероприятий, поведения фирмы в условиях развития событий по каждому из сценариев в случае применения той или иной стратегии: реактивной, активной внутренней, активной внешней, комбинированной.

15. Выбор нескольких альтернативных вариантов действий, имеющих наиболее долгосрочные последствия для предприятия.

16. Подключение проектных групп для детальной разработки и планирования отдельных альтернативных вариантов развития и действий фирмы. Правомерно рассматривать приведенную здесь методологию реализации интегративной стратегии, сочетающей достоинства активной внешней и активной внутренней стратегии, как *пример управления по целям, или целевого стратегического управления.*

Эта последовательность процедур, на наш взгляд, подходит и для решения проблем, относящихся к корпоративной культуре и ее отдельным элементам.

Рассмотрим этапы такого научного целевого исследования культурологических проблем корпорации.

1. *Диагностика недостатков.* Признаки неблагополучия в коллективе:

• слухи;

• сплетни;

• низкая производительность, ее дальнейшее падение;

• неспособность к коллективной работе;

• прогулы без достаточно уважительных причин, стремление при каждом удобном случае «взять бюллетень»;

• повышенный уровень травматизма;

• разговоры о том, «как хорошо в других организациях», «как хорошо бы перейти в другую фирму»;

• «утечка информации», коммерческой и служебной тайн и др.

Наличие таких явлений требует перехода к следующему этапу.

2. *Анализ и выявление места локализации возможных причин*

недостатков:

• исследование отношения к труду;

• исследование содержания и условий труда;

• исследование наличия, специфики, восприятия корпоративной культуры и ее элементов;

• исследование социально-психологического климата (СПК);

• исследование качества трудовой жизни (КТЖ) как системы факторов, определяющих самочувствие работников на предприятии и их отношение к труду и организации;

• исследование имеющихся и желаемых полномочий.

Методы анализа, необходимые менеджеру, разработаны в области таких наук, как социология, социальная психология, психология, экономические социология и психология, педагогика, экономика труда, научная организация труда, организационное поведение, управление персоналом и др.

3. *Формулировка проблем* (проблемы): что происходит «не так», в чем противоречие, между чем и чем «неувязка». *Выдвижение гипотез:* что может быть решением проблемы.

4. *Операционализация (декомпозиция) проблемы,* определение ее структуры, причин, вызывающих ее, и факторов, на нее влияющих (уже с участием специалистов, которые хорошо разбираются в области таких причин и 4'акторов). Кстати, участие специалистов не будет лишним и на стадии анализа проблемы.

Пример декомпозиции. Допустим, исследование показало, что причиной недостатков является, скорее всего, низкое КТЖ. В этом случае следует скрупулезно исследовать известные факторы, влияющие на КТЖ:

• недостатки в содержании труда, его разделении, кооперации, специализации (возможные решения проблемы лежат в области теории обогащения труда, делегирования полномочий, создания частично автономных рабочих групп, совершенствования нормирования, организации труда и т. п.);

• недостатки в гуманизации рабочей среды, негодная идеология руководства:

• неприемлемый стиль управления, отсутствие индивидуального подхода, восприятие людей в качестве ресурса, невнимание к потребностям и особенностям работников;

• недостаточная мотивация работников к труду;

• отсутствие преданности работников организации;

• слишком сильное влияние людей, негативно настроенных против организации;

• плохой социально-психологический климат в коллективе. /

При выявлении неудовлетворенности таким аспектом корпоративной культуры, как КТЖ, возможна и другая операционализация, через факторы отношения к труду:

• производственные факторы, в числе которых содержание труда, организация труда и управления, условия труда;

• социальные факторы (групповые отношения);

• психологические факторы (связаны с особенностями личности: известно, что небольшое, но достаточно влиятельное число работников может быть отнесено к конфликтным личностям, за ними по жизни «тянется шлейф конфликтов», в любом новом для них коллективе они умеют организовать склоки, наушничество, в мутной воде которых «ловят свою рыбку»).

Методы операционализации, поиска факторов, обычно таковы: литературные источники по соответствующим областям знаний, социологические и психологические исследования, в том числе экспертные опросы, анкетирование, интервью, тесты и т. п. Кто их применяет? Специалисты соответствующих областей науки и практики.

Но это еще не все. Возьмем для примера один выявленный фактор — недостаток преданности организации. Хотя он подчинен более крупному фактору, такому как отношение к труду, КТЖ, недостаток преданности приводит нас опять-таки к необходимости рассмотреть и содержание труда, и условия труда, и организацию труда, и качество руководства, и особенности группы, и особенности личности руководителя.

В свою очередь, рассматривая условия труда, мы вынуждены исследовать санитарно-гигиенические, психофизиологические, социальные, эстетические условия, режим труда и отдыха. А рассматривая психофизиологические условия труда, мы должны дать оценку уровню материальных факторов корпоративной культуры.

Это естественно: в системе все взаимосвязано, и вид связей может быть типа «каждое с каждым»: тяни за любую нить — вытянешь весь клубок, тянем «за культуру» — вытягиваем и производство, и управление, и организацию труда, и все остальное.

Но чем привлекателен *подход «от культуры».* Ведь и системный подход, и ситуативный дают в конечном счете такие же результаты.

Преимущества этого подхода: идя от культуры, мы поневоле *выводим на первый план человека,* учимся апеллировать к его душе, воздействовать на него психологически, воспринимать как уникальное, интересное, постоянно меняющееся явление.

Вместе с этим подходом «от культуры» мы повышаем нравственную культуру собственной личности. Возможно, он поможет нам прийти к правильной мысли, что смысл жизни — в заботе о людях, а ценность жизни определяется той памятью, что остается в сознании других людей.

Нравственная культура личности — знание общих моральных принципов, способность «переплавлять» их в глубоко прочувствованные убеждения, умение применять нормы поведения, находить адекватную им форму поступка. Высший уровень нравственной культуры — «нравственная мудрость», способность обеспечить оптимальность и гармонию нравственной деятельности, готовность к достойным поступкам в любых ситуациях.

Нравственную культуру личности составляют:

• культура этического мышления — способность морального суждения, умение пользоваться этическим знанием, различать добро и зло, применять нравственные нормы к особенностям сложившейся ситуации и т. п.;

• культура чувств — способность к моральному резонансу, сопереживанию, сочувствию;

• культура поведения — конкретный образ осуществления в моральной практике помыслов и чувств, степень их превращения в повседневную норму поступка;

• этикет — уровень приверженности правилам, регламентирующим форму, манеры поведения личности в общении.

Возвращаясь к этапам научного исследования культурологических проблем корпорации, отметим, что декомпозировать проблему, определить причины и факторы, влияющие на нее, — это еще не все. Стоит только проранжировать эти факторы по силе воздействия на систему, обратить пристальное внимание на самый, по нашему мнению, существенный, как снова встает ряд вопросов или «мини-проблем».

Допустим, что наша проблема должна решаться в первую очередь путем повышения преданности сотрудников нашей корпорации, т. е. следует повышать уровень этой преданности.

Это наша идеальная, пока неконкретная цель. *В связи с ней сразу возникнут проблемы:*

• как измерять преданность, каков «нормальный», стандартный, устраивающий нас уровень преданности;

• какой вариант декомпозиции проблемы повышения преданности на факторы принять за основу, т. е. какие факторы считать существенными для формирования и поддержания

преданности, а какие — нет;

• как расставить приоритеты — что самое важное, с чего начинать;

• каков прогноз применения различных подходов к решению проблемы и т. п.

***Разработка и реализация программы развития корпоративной культуры* (на примере решения проблемы повышения преданности работников своей корпорации)**

Задача эта — *воспитание взрослых людей,* влияние на их восприятие корпорации и себя в ней, изменение, хотя бы частичное, взглядов, установок, мотивов, ценностей в направлении, требующемся корпорации. Аналогичными проблемами занимается педагогика, поэтому опыт, достижения педагогики для взрослых, участие педагога — специалиста в этой области, будут неоценимы.

Существуют полезные рекомендации по завоеванию преданности работников:

• на стадии планирования потребности фирмы в персонале -- предпочтение внутреннему рынку труда, т. е. первоочередное внимание своим работникам, продвижению изнутри;

• на стадии найма — ценностная ориентация, т. е. включение в беседы по отбору кандидатов вопросов, связанных с идеологией, ценностями, культурой корпорации, и рассмотрение степени их приемлемости для кандидата;

• на стадии профессиональной ориентации — социальная ориентация как первый шаг процесса отождествления целей работника с целями корпорации;

• на стадии управления производительностью и качеством — использование возможностей для обогащения труда, повышения уровня самостоятельности и ответственности рабочих групп, информированности работников о происходящем в корпорации, общения работников с высшим руководством;

На автомобильном заводе компании *Volvo* в городе Ольфстреме считают одним из существенных факторов повышения преданности *предоставление большей автономии производственным бригадам.*

Здесь выделяются «пять уровней автономии бригад.

Первый, самый низкий, охватывает бригады производственных рабочих, выполняющих технологический процесс и решающих вопросы техники безопасности.

В бригадах *второго* уровня операторы дополнительно к этому сами занимаются наладкой оборудования, ведут переговоры с

представителями отдела труда и зарплаты относительно норм и оплаты труда, комплектуют бригаду новыми членами.

На *третьем* уровне рабочие и бригадиры участвуют в модернизации производственного процесса, проводят текущий и профилактический ремонт оборудования, планируют и распределяют ресурсы, ведут переговоры с отделом планирования, участвуют в оценке продукции с точки зрения необходимости ее обновления или снятия с производства, планируют время работ для членов группы.

На *четвертом* уровне осуществляется помимо вышеперечисленного контроль качества.

На *пятом* на бригаду возложены функции бюджетно-финансового контроля и профподготовки.

В области исследования и развития культуры корпорации может быть использован и *опыт маркетологов* по проведению маркетинговых кампаний, и *опыт рекламистов* по проведению рекламных кампаний. Действительно, формирование в сознании работников тех или иных ценностей, воззрений, изменение их отношения к корпорации.

А вот какие цели ставят перед собой и решают специалисты в области рекламы:

• формирование у потребителя определенного уровня знаний о товаре, услуге;

• формирование у потребителя определенного образа фирмы;

• формирование благожелательного отношения к фирме;

• побуждение потребителя обратиться к данной фирме за данным товаром;

• стремление сделать потребителя постоянным клиентом, партнером фирмы;

• формирование у других фирм образа надежного партнера.

Замените «потребитель» на «сотрудник» — и получите набор общих целен в формировании преданности корпорации ее сотрудников.

Теперь чуть-чуть переделаем *содержание этапов* проведения рекламной кампании, приведенное в той же работе, заменив слово «покупатель» на слово «работник» и добавив некоторое количество требований программно-целевого подхода, и получим этапы формирования желаемого корпорацией отношения к ней работников и даже вполне практически реализуемый набор этапов решения любой иной проблемы корпоративной культуры:

• определить «портрет» вашего работника;

• определить цели кампании;

• определить основную идею кампании (новой системы ценностей работников);

• определить критерии достижения целей;

• выбрать форму воздействия на работников (конечно, с привлечением специалистов в области педагогики, управления персоналом, паблик рилейшнз, маркетинга, рекламы и др.);

• определить все необходимые виды обеспечения мероприятий — научно-методическое, кадровое, финансовое, правовое, организационно-экономическое, информационное, материально-техническое, скоординировать все мероприятия во времени, определить приоритеты, очередность;

• подсчитать все возможные расходы, соотнести с возможностями корпорации и еще раз рассмотреть приоритеты и взаимосвязанность ресурсов;

• составить подробный план мероприятий;

• назначить ответственных исполнителей, стимулировать их работу, достижения, определить рамки ответственности;

• организовать работу;

• обеспечить мониторинг и анализ промежуточных результатов, коррекцию программы, управление по отклонениям;

• институализировать управление развитием культуры корпорации, т. е. создать структурные подразделения для проведения анализа корпоративной культуры и возможностей ее развития. Внести соответствующие дополнения в документы, регламентирующие их деятельность (положения о подразделениях, должностные инструкции).

Как мы видим, для организации управления развитием корпоративной культуры можно пользоваться достаточно представительным и разнообразным набором базовых материалов, разработок, причем зачастую много полезного можно извлечь из областей знаний, казалось бы, не имеющих прямого отношения к объекту исследования.

На самом деле такая широкая сфера применения специальных методик объясняется их общей *научной* основой, *системным подходом,* который требует всестороннего рассмотрения объекта и учета всех доступных наблюдению факторов. Системный подход указывает также, что в системе, в принципе, все взаимосвязано, и управление различными функциями корпорации не означает, что это — разное управление.

2. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА

2.1.Теоретические основы этики корпоративных отношений

Сущность корпоративной этики

Под *этикой* в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений выделяет одну из сфер общественной жизни. Базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, этические нормы служебных отношений имеют некоторые отличительные особенности.

Этике корпоративных отношений уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и деловой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Курсы изучения основ общей этики поведения вводятся также в некоторые школьные программы, в систему среднего специального образования, причем с течением времени охват учебных заведений подобными курсами увеличивается.

Работодатели уделяют все большее внимание вопросам этики корпоративных и личностных взаимоотношений при отборе персонала и его приеме на работу, а также в процессе непосредственного выполнения сотрудниками своей профессиональной роли.

При этом необходимо подчеркнуть, что понятие «профессиональная роль» включает в себя не только способности к выполнению должностных обязанностей, но и навыки взаимоотношений с внешним окружением (коллегами, руководством, подчиненными, клиентами, партнерами и др.) в процессе реализации зафиксированных для конкретной должности профессиональных задач или функций. Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Выполнение сотрудниками какой-либо организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и определяет во многих случаях тот факт, будет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем и насколько эффективно будут строиться их взаимоотношения.

Использование норм и правил этики корпоративных отношений

воспринимается окружающими благожелательно в любом случае, даже если человек не обладает достаточно отработанными навыками применения правил этики. Эффект восприятия усиливается многократно, если этичное поведение становится естественным и ненарочитым. Это происходит тогда, когда правила этики являются внутренней психологической потребностью человека, а также отработаны в процессе систематического тренинга.

Причем этот тренинг предполагает использование как специальных обучающих практических занятий в рамках той или иной образовательной программы, так и любой ситуации, складывающейся в процессе профессиональной деятельности, для отработки навыков этики взаимоотношений. Например, изучив правила проведения деловой беседы или телефонных переговоров, можно использовать любую беседу в качестве тренинга.

Необходимо отметить, что указанный подход следует распространить не только на сферу служебных взаимоотношений, но и использовать соответствующие жизненные ситуации в отношениях с друзьями, родственниками, случайными собеседниками.

Еще раз следует подчеркнуть, что этика включает в себя систему универсальных и специфических (например, для какой-либо профессиональной деятельности) нравственных требований и норм поведения, т.е. этика деловых отношений основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности. Естественно, что многое нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят свое отражение в служебной этике.

Вряд ли можно считать правильным такое положение, когда один и тот же человек ведет себя принципиально по-разному в деловой и домашней обстановке. Корректным во взаимоотношениях, внимательным и вежливым с людьми надо быть всегда и везде. Сказанное не исключает, например, определенную твердость и организаторские навыки во взаимоотношениях с близкими, равно как и чуткое отношение к личным проблемам коллег по работе.

Вряд ли подвергается сомнению тот факт, что отношение окружающих к конкретному человеку (и наоборот) в процессе профессиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в общественной жизни в целом. Желательные проявления отношения других к себе в повседневной жизни мы естественным образом переносим и в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие люди ждут от нас знания правил

поведения и умения воплощать их на практике.

Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить на логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знакомства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывается в первые моменты встречи.

Существенную роль при этом играет внешний облик человека, его соответствие ситуации, что демонстрирует уважительное отношение к другому. Немаловажную роль играет в данном случае такая кажущаяся мелочью деталь, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека человеку. Эти начальные нюансы взаимоотношений важны как в повседневной, так и в деловой жизни.

Для установления приятных и полезных деловых взаимоотношений необходимо уметь заинтересовать человека своими четкими и в то же время образными высказываниями, вниманием к сущности вопроса. Эти проблемы решаются при отработке навыков риторики, важных в повседневной жизни и особенно в служебной обстановке.

Эти навыки должны найти свое воплощение в специальных правилах подготовки и ведения беседы, так как с необходимостью их применения мы сталкиваемся повсеместно. Достижение результата беседы, причем в уважительной форме, является важным условием как в бытовой, так и в деловой обстановке.

Частным вариантом беседы выступает телефонный разговор. Общие правила этики (такие, как, например, вежливость, внимательность к собеседнику, умение направлять беседу и т.п.) дополняются в данном случае некоторыми специальными, определяемыми спецификой телефонного разговора. Использование этих правил позволит составить положительное мнение о собеседнике вне зависимости от того, какой разговор происходил — личный или деловой.

Проведение любых бесед подводит к необходимости высказывания в адрес своих собеседников критических замечаний или суждений, поскольку нас не всегда устраивают поступки и высказывания нашего окружения. Общая и корпоративная этика критических замечаний в чей-либо адрес содержит сходные правила, которые, в свою очередь, основываются на главных нормах этических взаимоотношений.

Итак, практически все направления корпоративной этики имеют правила, применимые этикой поведения в широком смысле. Кроме того, все без исключения направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики. К ним можно

отнести уважение чувства собственного достоинства и личного статуса другого человека, понимание интересов и мотивов поведения окружающих, социальную ответственность за их психологическую защищенность и т. п.

Основные принципы этики корпоративных отношений

Принципы этики корпоративных отношений — обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Современная корпоративная этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

• создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;

• прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;

• приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

В работе американского социолога Л. Хосмера сформулированы современные этические принципы делового поведения, опирающиеся на аксиомы мировой философской мысли, прошедшие многовековую проверку теорией и практикой.

Таких принципов и соответственно аксиом десять.

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании (принцип основан на учении древнегреческих философов, в частности Протагора, о личных интересах, сочетающихся с интересами других людей, и различии между интересами долгосрочными и краткосрочными).

2. Никогда не делай того, о чем нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы с гордостью объявить на всю страну в прессе и по телевидению (принцип основан на взглядах Аристотеля и Платона о личных добродетелях — честности, открытости, умеренности и т.п.).

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует формированию чувства локтя, так как все мы работаем на одну общую цель (принцип основан на заповедях всемирных религий (св. Августин), призывающих к добру и состраданию).

4. Никогда не делан того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества (принцип основан на учении Т. Гоббса и Дж. Локка о роли государства как арбитра в конкуренции между людьми за благо).

5. Никогда не делай того, что не ведет к большему благу, нежели вреду для общества, в котором ты живешь (принцип основан на этике утилитаризма (практической пользе нравственного поведения), разработанной И. Бентамом и Дж. С. Миллсм).

6. Никогда не делай того, чего ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации (принцип основан на категорическом императиве И. Канта, в котором декларируется знаменитое правило об универсальной, всеобщей норме).

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других (принцип основан на взглядах Ж.Ж. Руссо и Т. Джефферсона на права личности).

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат. Ибо максимальная прибыль при соблюдении этих условий свидетельствует о наибольшей эффективности производства (принцип основан на экономической теории А. Смита и учении В. Парето об оптимальной сделке).

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе (принцип основан на правиле распределительной справедливости Ролса);

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию (принцип основан на теории Нозика о расширении степени свободы личности, необходимой для развития общества).

Указанные принципы в той или иной степени присутствуют и признаются справедливыми в различных деловых культурах. Идеальной, хотя и весьма отдаленной целью мирового делового сообщества становится тип отношений, основанный на торжестве морально-этических принципов.

Одним из важнейших шагов в этом направлении можно считать принятую в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Caux) Декларацию Ко — «Принципы бизнеса». В Декларации предпринята попытка объединить основы восточной и западной деловых культур, ее инициаторами были руководители крупнейших национальных и транснациональных корпораций США, Западной Европы и Японии.

В преамбуле «Принципов бизнеса», в частности, говорится: «Законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию. Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. Разделяемые всеми ценности, включая

обязательство о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба».

В качестве главных принципов международного бизнеса выделены следующие:

• *ответственность бизнеса:* от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;

• *экономическое и социальное влияние бизнеса,* к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;

• *этика бизнеса:* от буквы закона к духу доверия;

• *уважение правовых норм;*

• *поддержка многосторонних торговых отношений;*

• *забота об окружающей среде;*

• *отказ от противозаконных действий.*

Указанные принципы определяют характер взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества — организациями, государством, обществом в целом. Макроуровневый подход особенно значим для экономик переходного периода, в которых происходит трансформация основных экономических институтов. Несоблюдение этических принципов на макроуровне, как правило, приводит к бесполезной трате усилий на решение частных этических проблем на уровне трудового коллектива.

В Декларации Ко предложены также ключевые принципы взаимоотношений па микроуровне, т. е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

Так, во взаимоотношениях организации с покупателями ключевыми должны стать следующие принципы:

• обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;

• обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;

• принимать необходимые усилия для гарантии того, что товары и услуги будут поддерживать или улучшать здоровье и безопасность клиентов, а также состояние окружающей среды;

• гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге и рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения организации с владельцами (инвесторами) должны строиться на следующих принципах:

• обеспечивать профессиональный и тщательный менеджмент

для гарантирования справедливой и конкурентоспособной прибыли на капитал владельцев и инвесторов;

• обеспечивать владельцам и инвесторам открытый доступ к информации, ограниченный только рамками закона и условиями конкуренции;

• сохранять, защищать и приумножать активы владельцев и инвесторов;

• с вниманием относиться к их требованиям, предложениям, резолюциям.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах:

• обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;

• создавать условия труда для работников, не наносящие ущерба их здоровью и человеческому достоинству;

• быть честным в общении со своими работниками и обеспечивать им открытый доступ к информации, ограниченный лишь рамками закона и условиями конкуренции;

• прислушиваться и по возможности реагировать на предложения работников;

• в случае возникновения конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;

• избегать дискриминационной политики и гарантировать персоналу равные права и возможности независимо от пола, возраста, расовой принадлежности и религиозных убеждений; стимулировать в рамках своего бизнеса использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех участках, где они могут принести наибольшую пользу;

• обеспечивать охрану труда во избежание несчастных случаев и профессиональных заболеваний;

• поощрять работников и помогать им в развитии необходимых навыков и умений, внимательно относиться к серьезным проблемам занятости, часто связанным с принятием решений в бизнесе, а также сотрудничать с правительственными органами, трудовыми объединениями, другими службами и друг с другом по вопросам размещения рабочей силы.

Общепринятыми этическими принципами как для организаций, так и для отдельных руководителей считаются также следующие:

• «золотое правило менеджера» — в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и др. таких поступков, каких бы не желали

видеть по отношению к себе;

• авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие — его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);

• право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);

• справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т. п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);

• справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным — грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);

• максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом существующих этических норм);

• терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;

• разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;

• постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.

Общие этические принципы корпоративных отношений должны быть использованы для выработки любой организацией и руководителями собственных этических систем.

2.2. Этические проблемы корпоративных отношений

В последние десятилетия этическая сторона корпоративных отношений как сфера научно-практического знания в странах с

развитой рыночной экономикой переживает значительный подъем. Выдвигаются два объяснения возрастания интереса к данной области.

Первое заключается в том, что уровень этичности в корпоративных отношениях остался прежним (таким, каким он был 20-30 лет назад), а более осведомленное население предъявляет повышенные требования к деловой сфере.

В соответствии со вторым объяснением этические стандарты в корпоративных отношениях снизились вследствие упадка значения религиозных ценностей и традиционной морали как на уровне личной этики (прежде всего, менеджеров), так и корпоративной (организации).

Ежегодно в мире проходят сотни семинаров и конференций по проблемам этики деловых отношений, регулярно собираются международные съезды и конгрессы, выходят десятки книг и учебников, издаются специальные журналы. Все это свидетельствует о том, что деловое сообщество не только осознает этические проблемы, но и придает им большое значение.

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты корпоративных отношений, можно отнести следующие:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемы корпоративных отношений возникают в следующих областях:

- отношения между организациями;
- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.

Между организациями, действующими в одной и той же сфере, неизбежна конкуренция, в процессе которой обязательно встает вопрос о выборе средств победы над конкурентом, в том числе и

таких, как уменьшение цены продукции даже ниже ее уровня себестоимости, в том числе за счет падения заработной платы для снижения себестоимости и т.д.

Экономические меры имеют, однако, оборотную — моральную — сторону: до какой степени конкуренция может продолжаться, не нарушая моральных норм и принципов, принятых в обществе.

К настоящему времени сложилось несколько концепций, относящихся к проблеме взаимоотношения *организаций и государства, организаций и общества в целом.* В соответствии с неоконсервативной концепцией, основывающейся на классических буржуазно-индивидуалистических взглядах, недопустимо вмешательство в дела организации со стороны как государства, так и общества.

Считается, что организация, максимально использующая предоставленную свободу, будет получать более высокую прибыль и тем самым приносить пользу обществу (в виде большего дохода держателей акций, повышения заработной платы наемным работникам, а также в виде благотворительности).

Представители второй, более популярной концепции, утверждают, что организация является частью общественной структуры и в качестве общественного института не только должна испытывать влияние со стороны общества и государства, но и регулироваться и контролироваться как «снизу», так и «сверху».

Снизу — членами общества при помощи формирования общественного мнения по поводу оценки деятельности организации и качества ее продукции.

Сверху — специальными государственными структурами и законами, прежде всего, по таким направлениям, как регулирование деятельности организаций в целях обеспечения эффективности экономики; регулирование отношений организации-производителей и потребителей; регулирование действий организаций в отношении окружающей среды.

При этом путем лоббирования организации стремятся (и небезуспешно) влиять на политику, проводимую государством. С обеих сторон прослеживается тенденция моральной оценки своих действий с точки зрения положительного результата, однако в понятие положительного результата стороны вкладывают различное содержание.

Проблема отношений между *организациями-производителями и потребителями* возникает очень часто. В конечном счете, хотя организация и стремится к получению максимально высокой

прибыли, ее деятельность будет успешной только в случае, если она даст потребителям то, что они хотят.

Продукция не будет продана, если она не соответствует потребительским стандартам или на нее назначена неприемлемая цена. Система отношений между организациями-производителями и потребителями, однако, будет успешно работать при выполнении двух условий: если потребитель получит достаточно адекватную и точную информацию о продукции, с тем чтобы он мог принять обоснованное решение, и если потребитель свободен в выборе того, что он хотел бы купить.

Организации должны обеспечивать безопасность своей продукции, улучшать стандарты контроля качества, ее внешнего вида и рабочих характеристик продукции. Как показывает практика, в рыночной системе, когда в отношения вступают производитель, продавец (посредник) и потребитель, защита интересов последнего достаточно сложна.

Она осуществима в случаях, когда производитель или продавец, не дорожа репутацией своей фирмы, предлагают потребителю некачественный товар, не выполняющий своего назначения, с просроченным сроком хранения.

Однако, производя качественную в целом продукцию, производитель чаще всего предпочитает умалчивать о дефектах ее конструкции или потенциальных опасностях, которые могут появиться в процессе эксплуатации. Информацию об этом потребитель получит, только столкнувшись с недостатками.

Кроме того, проблема безопасности и качества продукции имеет и еще один, в определенной степени этический аспект: от выпуска фирмами конкурентоспособных, качественных товаров зависит престиж страны на мировом рынке.

Другая, не менее важная моральная проблема отношений между организациями-производителями и потребителями — реклама. Реклама важна в процессе конкуренции между организациями и для формирования потребностей потенциальных покупателей. Однако здесь появляется проблема точности, правдивости получаемой потреби гелями информации.

Даже за безвредным, на первый взгляд, преувеличением следует возникновение моральных проблем: потребитель, не получая точной информации, лишен свободного, обоснованною, разумного выбора.

Еще одна важная моральная проблема, связанная с рекламой, это проблема манипулирования потребителем, навязывания ему ненужной продукции, создания у него потребностей и желаний,

которые в процессе реальной жизни возникнуть не могли.

Помимо всех других обязательств *организации должны помнить о своей ответственности перед владельцами (инвесторами).* Основная часть из множества существующих способов обмана инвесторов распадаемся на две категории: манипулирование инвестициями и нечестное использование прибылей или активов, приводящее к уменьшению законных доходов инвесторов. Во всем мире ежегодно десятки тысяч людей становятся жертвами манипуляций с инвестициями.

Руководство организации может также злоупотреблять инвестициями, используя доходы и ресурсы для личного обогащения. Наиболее часто употребляемый способ — мошеннические операции со статьями расходов, другой общепринятый ход — завышение счета с последующим дележом разницы между завышенной и реальной суммой счета с поставщиком. Наконец, существует практика продажи конфиденциальной информации организации-конкуренту или ее использования для игры на фондовой бирже.

Моральные проблемы возникают и в отношениях *организаций с местным сообществом.* Речь идет об участии организаций в обеспечении его экономической стабильности, развитии инфраструктуры местности, создании новых рабочих мест, сохранении предприятий, от которых зависит существование и благосостояние этих сообществ.

На организациях также лежит «моральный долг филантропии», заключающийся в поддержке неприбыльных предприятий, важных как для существования определенного местного сообщества, так и для культурного и социального развития регионов (образование, медицина, благоустройство и организация досуга).

Взаимоотношения между *организациями и окружающей средой* являются одной из острейших проблем современности. Обострение экологической ситуации на планете оказало на предпринимательство двойственное воздействие.

С одной стороны, возникла новая и обширная сфера приложения капитала:

• разработка и выпуск безотходных технологий и очистного оборудования для различных отраслей производства;

• разработка технологий и выпуск оборудования по утилизации производственных и бытовых отходов:

• выпуск экологически чистого питания и питьевой воды;

• развитие индустрии отдыха в экологически чистых районах;

• финансирование природоохранных мероприятий и т.д.

С другой стороны, возросли затраты капитала, и многие предприниматели должны:

• платить значительные суммы в виде штрафов за загрязнение окружающей среды и за нанесенный природе экологический ущерб;

• изменять технологию производства, вкладывая значительные средства в его модернизацию с учетом существующих экологических стандартов;

• учитывать в своей деятельности природоохранное законодательство, которое имеет тенденцию к ужесточению своих норм;

• создавать привлекательный «экологический имидж» своей компании и своей продукции в глазах общественности и государственных природоохранных организаций;

• сотрудничать с государственными службами, представителями местного самоуправления, профсоюзными и общественными организациями в деле охраны окружающей среды;

• вырабатывать рациональную стратегию в сфере природопользования, учитывая экологическую ситуацию в регионе, где осуществляется деятельность.

Реальная практика свидетельствует: многие организации пытаются решить экологические проблемы, нарушая моральные и юридические нормы. Сокрытие подлинной информации о последствиях вредных производств для окружающей среды, перенос таких производств в страны с неразвитым экологическим законодательством, подкуп чиновников, отвечающих за соблюдение природоохранных мер, — наиболее распространенные методы нарушений.

Серьезные моральные проблемы возникают в настоящее время и на микроуровне, внутри организаций, в таких областях, как:

• принятие управленческих решений;

• взаимоотношения между руководителями и подчиненными;

• служебные разоблачения;

• положение женщин в организации;

• взаимные услуги.

Выделяют четыре группы основных аргументов, обосновывающих *принятие управленческих решений,* неправильных с этической точки зрения:

• уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т. е. на самом деле не является аморальной;

• уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации и что ожидаются именно подобные действия;

• уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;

• уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает организации, то она отнесется снисходительно и даже защитит человека, ею занимающегося.

Значительное число людей, оказавшихся в двусмысленной деловой ситуации, считают правильными все те действия, что не были запрещены. Высшие руководители, как правило, редко прямо просят своих подчиненных о незаконных или неосторожных действиях, но часто дают понять, что кое о чем они предпочли бы не знать, намекая при этом на значительное вознаграждение. У менеджеров низового звена, как правило, нет четких инструкций относительно того, на какие аспекты их деятельности будут смотреть сквозь пальцы, а какие будут осуждать.

Амбициозные менеджеры ищут способы привлечь внимание, выделиться среди других. Некоторые полагают, что нетрудно хорошо выглядеть в краткосрочной перспективе, если избегать того, что даст результат только в долгосрочном плане (например, можно игнорировать службу ремонта, или переобучение, или проблему повышения качества обслуживания покупателей).

Менеджеров часто продвигают по служебной лестнице на основании «огромных» результатов, достигнутых именно такими способами, а ответственность за принятые ранее решения несут их менее удачливые последователи. Многие случаи незаконного поведения в организациях никогда не расследуются. В моменты кризиса о границах недопустимых действий вообще «забывают».

Отношения между *руководителями и подчиненными* влияют на весь характер делового общения, во многом определяя его нравственно-психологический климат. Это касается, прежде всего, того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, участвуют ли подчиненные в принятии решений, какими методами подчиненные поощряются к более активным действиям, в какой мере учитывается их индивидуальность.

Значительная часть людей, встречаясь в организациях с вопиющими фактами растрат, обмана или коррупции, ничего не делает для их служебного разоблачения. Начиная с детского возраста, информирование старших о неблаговидных делах ровесников, а позднее — сослуживцев или непосредственного начальства воспринимается многими весьма негативно. С этической точки зрения в таких ситуациях действительно существует нравственная

дилемма. Возникает вопрос о критериях правильности такого рода информирования.

С каждым годом доля женщин на производстве, в управлении, на государственной службе непрерывно возрастает. Женщины все более завоевывают оплачиваемые сферы занятости и профессии. Но, несмотря на достигнутый прогресс в положении женщин в организации, они продолжают сталкиваться с серьезными проблемами, в том числе: заработок, в отличие от мужчин, работающих в той же области, ниже; ограничение карьерною продвижения на высшие управляющие должности (так называемый «стеклянный потолок»); сексуальные домогательства, оказывающие влияние на деятельность и дальнейшую карьеру.

Нередко в деловых отношениях проблемы решаются в нарушение существующего юридического, экономического, морального порядка, за счет использования положения отдельных людей, имеющих привилегированный доступ к товарам и услугам. В системе взаимных услуг получатель обязан возвратить услугу когда-нибудь в будущем, но — с «процентами». А когда услуга возвращена, то человек, ранее оказавший ее, снова обязан отплатить за эту еще большей услугой.

Разрастаясь, система такого рода неформальных взаимоотношений по принципу «ты — мне, я — тебе» разрушает существующие официальные отношения между людьми и организациями. Ситуация с незаконным или безнравственным получением некоторых товаров или услуг может принять этически более сложную форму, когда человек представляет не свои интересы, а интересы организации, т. е. ее персонала, клиентов, потребителей.

Культурная традиция, тесно связанная с системой взаимных услуг, — это подарки. Сделать или получить подарок означает гораздо больше, чем просто дружеский жест. Трудности при традиционном обмене подарками связаны с установлением критериев отличия подарка от взятки и соответствующей оценкой поведения персонала.

На основании опроса руководителей различных организаций в США были выделены следующие этические проблемы, возникающие в корпоративных отношениях:

• сокрытие фактов и неверная информация в отчетах при проведении проверок;

• выпуск некачественной продукции или необходимость ее постоянного технического обслуживания;

• завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;

• излишняя самоуверенность в суждениях, которая может привести к нанесению ущерба интересам компании;

• безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно ни оказалось;

• наличие фаворитов;

• невозможность высказать свое возмущение и несогласие в атмосфере постоянных неэтичных поступков;

• невозможность уделять должное внимание семье или личным делам из-за обилия работы;

• производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;

• невозвращение каких-либо вещей или ценностей, взятых на рабочем месте, у сослуживцев или из фондов компании;

• сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;

• преувеличенное внимание к перемещениям по иерархической лестнице в ущерб интересам дела;

• перемещение по служебной лестнице «по головам» сослуживцев;

• обман работников с целью получения выгоды для компании;

• создание союзов с сомнительными партнерами в надежде на счастливую случайность;

• затяжки и промедления с выполнением своих обязанностей, что приводит к растрате времени и денег компании;

• оказание негативного влияния на общественно-политический процесс путем внесения изменений в законодательство за взятки.

В значительной мере этот перечень проблем справедлив и для российских условий. Руководители и работники, которые сталкиваются с такими проблемами, не могут для их разрешения следовать только тому, что узнали о морали в своих семьях, от учителей, в церкви и т. д.

Нередко безнравственные решения принимаются и нелицеприятные поступки совершаются людьми, которые исключительно честны и имеют самые благие намерения. Современные деловые отношения чрезвычайно насыщены этическими проблемами. Для их решения необходима выработка определенных подходов, установление «правил игры», содействующих успешному выполнению профессиональных задач участниками деловых отношений и согласованию интересов деловой сферы и общества.

2.3.Корпоративная культура и корпоративная этика Типология корпоративных культур

Исследования показывают, что многие люди идут на компромисс с собственными моральными стандартами под воздействием условий, существующих в организации, в которой они работают. Важное место при этом занимает система ценностей, регулирующая этические отношения в данной организации, которую называют корпоративной этикой.

Корпоративная этика в отличие от универсальной обусловлена особенностями деятельности и целями данной организации, а также исторически сложившимися стереотипами поведения в данной организации. Она является частью более широкой нормативной системы, так называемой корпоративной культуры. Последняя включает не только этические, но и другие ценности, а также убеждения, ритуалы, символы.

Какие мифы живут на предприятии, какие истории и легенды рассказываются, какие события особенно выделяются церемониями, какие ритуалы существуют, что они означают, что скрывается за постоянно возвращающимися символами, кто оказывает решающее влияние, кто передает традиции, что выражает язык, какие выражения типичны, для чего существуют безмолвные символы — вот только некоторые вопросы, относящиеся к корпоративной культуре.

В любой организации существуют неписаные, часто явно невыраженные нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на поведение коллектива. Предприятия, подобно отдельным людям, управляются различными движущими силами, в том числе страхами, табу и частично иррациональными механизмами действий, о которых не говорят, которые едва ли осознаются работниками, особенно при длительной работе на предприятии, но которые при более внимательном рассмотрении имеют огромное воздействие. Никому не приходит в голову, что он мог бы что-то делать не так, как он это делает.

Для того чтобы верно оценить особенности ценностной ориентации данной организации, необходимо ясно представлять себе типологию корпоративных культур.

На культуру сильное опосредованное влияние оказывают два фактора: риск (насколько объективно и субъективно содержат риск те или иные решения и конкретные действия) и обратная связь (как скоро выяснится, правильным ли было принятое решение). В

соответствии с этими критериями различают следующие виды культуры.

Культура торговли

Эта культура, характеризующаяся быстрой обратной связью и относительно малым риском, развивается в первую очередь в торговых организациях и организациях по сбыту, в розничной торговле, частично у производителей компьютеров, у маклеров по продаже недвижимости и финансовых маклеров, у торговцев автомобилями, при продаже товаров с доставкой на дом, а также при мелкорозничной торговле.

Успех зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в поисках сделок. Сотрудники — обычно молодые, активные люди, смело идущие на эксперименты. Эти люди по натуре дружелюбные, без больших духовных запросов, но внешне привлекательные, умело используют красноречие, общаясь с людьми с известной долей юмора. Поскольку они часто находятся один на один с покупателем, им особенно важна поддержка коллектива. Сотрудники в сфере культуры торговли во всех отношениях хорошо ведут коллективную игру. Они склонны к принятию быстрых и несложных решений. Феномена «паралича в результате анализа» здесь не наблюдается. Вместо того чтобы ломать голову, они охотнее пробуют на практике что-либо новое. Явно выделяется большое стремление действовать.

Успех измеряется объемом сбыта, а не риском. Успехи празднуются. Финансовые стимулы не всегда имеют для сотрудников первостепенное значение. Принадлежность к команде, делающей успехи, является фактором, который нужно учитывать.

Недостатки: количество превалирует над качеством; доминирует мышление краткосрочного успеха; сотрудники чувствуют свою связь прежде всего с коллективом и меньше с предприятием; высокая текучесть кадров.

Культура выгодных сделок (спекулятивная культура)

Эта культура, на которую накладывает отпечаток быстрая обратная связь успешного или неудачного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, встречается везде, где производятся выгодные сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем и т. п. Однако элементы этой культуры можно распознать и в таких областях, как мода, косметика, профессиональный спорт, реклама и финансирование рискованных

предприятий. Быстрое использование предоставляющихся шансов — вот основная стратегия. Здесь любят быстрые сделки и быстрое получение денег.

Сотрудниками зачастую являются молодые люди, обладающие индивидуалистическими чувствами, высоким самомнением и тщеславием. Вырабатываются бойцовские и агрессивные черты характера, человек становится твердым в своих решениях, он постоянно вступает в соревнование с другими. Чувствительность и эмоциональность остаются в стороне, их нельзя показывать. Здесь общаются друг с другом немногословно и зачастую очень быстро. Примером этого является используемый на бирже язык коротких реплик и жестов. Обычно сотрудники плохо ведут коллективную игру.

Основной мотив — максимально быстрое получение прибыли. Однако вознаграждение может выражаться не только в звонкой монете. В сфере спекулятивной культуры ловким сотрудникам должное воздается в виде создания культа "звезд" и личности. Методы менеджмента, признаваемые современными, становятся ритуалом, способным создавать впечатление того, что все всесторонне продумано и все сделано, чтобы обеспечить выполнение решений и избежать лихорадочной деятельности.

Игроки по натуре суеверны. В связи с этим у некоторых сотрудников появляются различные причуды, непонятные сторонним наблюдателям. В принципе подобные культуры объяснимы только азартом игрока, поскольку не следует упускать из виду того, что спекулятивные сделки гарантируют острые ощущения в течение всей жизни.

Административная культура

На фоне низкой степени риска и медленной обратной связи административная культура проявляется в общественном обслуживании, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, в крупных административных фирмах и частично в банках, в системе страхования.

Сотрудники — аккуратные и основательные люди, в то же время осторожные, придирчивые, педантичные, покорные и умеющие приспосабливаться. Решения принимаются продуманно, на их принятие требуется длительное время, при этом решения подстраховываются со всех сторон. Общение в сферах административной культуры характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Кооперирование сотрудников имеет относительный характер. Основное внимание уделяется тому, как

сделать, и меньше тому, что сделать. Таким образом, на переднем плане стоит форма, а результат — скорее, на заднем. Почти нет связи между результатом и вознаграждением.

Такая сильно выраженная ориентация на внутренние проблемы проявляется в ряде ритуалов:

1) по всем вопросам делаются протокольные записи;

2) имеется хорошо отлаженная система хранения документов, что позволяет в случае необходимости доказать свою невиновность;

3) процедура имеет большее значение, чем результат;

4) исполняются все распоряжения, как разумные, так и бессмысленные;

5) сотрудники живут в искусственно изолированном мире, в котором полностью переоценивается самое незначительное событие. Связь с внешним миром теряется. В результате этого появляются и натянутые отношения с внешним миром из-за того, что решение невозможно объяснить окружающим.

Инвестиционная культура

Она проявляется в нефтяных компаниях, инвестиционных банках, строительстве, частично в армии и в производстве средств производства. Она характеризуется главным образом, тем, что имеет явно выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска делаются крупные капиталовложения, оставаясь длительное время в неведении о правильности своего решения.

Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку они вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. Те, кто занимает руководящие должности, рискуют не только своей карьерой, но и будущим своего предприятия.

Решения, принимаемые зачастую на самом верху, подлежат очень тщательной проверке. Большое значение имеет опыт, хотя и новые идеи имеют хорошие шансы на реализацию. В органах, где принимаются решения, царит уважение перед авторитетом и профессиональными знаниями. Здесь придерживаются однажды принятых договоренностей и решений. Сотрудники общаются часто и детально все обсуждают. На совместных заседаниях держатся вежливо и обходительно, всем ясна взаимная зависимость. Процесс завоевания авторитета, через призму которого рассматривается рост сотрудника, столь же продолжителен как и вопрос

капиталовложений. Быстрой карьеры здесь нет.

Эта культура ускоряет большие открытия и развитие науки. Но делается это в то же время исключительно медленно. Имея такую долгосрочную основу, этой культуре наносят ущерб краткосрочные конъюнктурные перемены.

Организация и моральные стандарты

Как отмечают американские специалисты в области этики бизнеса Дж. Сидерблом и Ч. Дж. Дохерти, в процессе нашей служебной деятельности мы часто вынуждены делать такие вещи, которые бы никогда не *делали в обычных,* бытовых условиях.

Например, большинство из нас никогда бы даже не подумали красть материалы для письма из чьего-либо дома. Хотя некоторые люди могут опуститься до такого, но они будут самым тщательным образом пытаться скрыть свои действия и очень огорчатся, если будут пойманы за таким занятием.

Однако мы часто уносим различные материалы с нашего рабочего места и используем их для личных нужд или отдаем их членам своей семьи или друзьям. Некоторые неправильные поступки совершаются людьми в результате работы в конкурентной деловой среде. Часто работа в организации может заставить нас вести себя таким образом, что в обычных условиях мы сочли бы такое поведение неправильным.

Например, критика результатов чужого труда приводит к многочисленным обидам, которых мы в обычных условиях стараемся избегать. На работе это, однако, может входить в служебные обязанности — критиковать, разбирать недостатки. Часто симбиоз организационных и конкурентных факторов приводит к тому, что поведение человека может быть названо сомнительным. Мы вынуждены скрывать какие-либо факты, выкручиваться, искать преимущества, причинять вред или игнорировать вред, причиняемый другим, или же молчать, когда видим различные несправедливые действия в отношении других людей.

Многие известные исследователи в области этики бизнеса заранее предполагают, что в служебных ситуациях грубо нарушаются наши обычные, общепринятые нормы и правила поведения. Проанализируем вместе с Дж. Сидербломом и Ч. Дж. Дохерти этику организации на микроуровне. Пример с кражей материалов для письма может показаться тривиальным, так как ценность похищаемого несоизмеримо меньше, чем бюджеты большинства организаций.

Однако это же соображение может быть использовано для оправдания других хищений — вот почему любые действия подобного рода мы будем считать постыдными. Вместе с тем растаскивание дешевых вещей с рабочих мест представляет собой образ поведения, который связывает воедино всех работающих на почве использования собственности и фондов организации в их личных целях.

В организации, в которой мелкие хищения являются обычным делом, становится трудно провести границу между нормальным поведением сотрудников и такими сомнительными поступками, как, например, личные переговоры по телефону, предназначенному для деловых контактов, частные поездки работников за счет бюджета организации и т. д.

Именно потому, что мелкие кражи кажутся всем столь тривиальными, крайне неудобным кажется всем и бороться с ними. Но как только такой порядок оказывается общепринятым, более трудной оказывается и борьба с проступками, которые по степени наносимого вреда оказываются гораздо более тяжкими.

Со временем работники оказываются в таком положении, что уже не могут противостоять крупным растратам фондов, которые могли бы пойти на прибыль акционерам или же возвращены людям, на чьи деньги функционирует организация. Сокрытие истины является еще одним примером поведения, которое мы обычно называем неправильным, но только не на рабочем месте.

Ведение бизнеса в основном означает куплю и продажу товара с односторонней выгодой. Когда появляется возможность дать ложную информацию об объекте продажи, продавец не обязательно воспользуется этой возможностью, опасаясь санкций, заложенных в законодательстве. Однако сокрытие всей правды, в особенности той информации о продаваемом товаре, которая может заставить покупателя искать такой же товар в другом месте, просто не учитывается в такой «игре», как торговля.

Из вышесказанного следует, что работа человека создает ситуации с необычными правилами поведения, которые существенно отличаются от правил, которые действуют при любых других контактах человека в обществе.

Мы можем скрывать какие-либо факты и вне нашего рабочего места, считать правильным, например, скрыть какие-либо факты от наших знакомых для их же благополучия — к примеру, чтобы не ставить их в неловкую ситуацию, — но мы почувствовали бы себя смущенными, если бы делали это для достижения какой-то выгоды

при этом для себя.

Но в отличие от этого, любой торговец почувствует себя как минимум удовлетворенным, если не триумфатором, когда увидит своего покупателя, уезжающего на неисправном или же бывшем в употреблении автомобиле, проданном без упоминания об этих дефектах и недостатках.

Особенность бизнеса часто заключается в безразличии к нанесению вреда другим людям, что является нетипичным в обычных условиях. Продукция, производимая и продаваемая предпринимателями в условиях рыночной экономики, часто оказывается просто опасной для жизни и здоровья людей.

Часто отмечалось, что в силу различных обстоятельств публика стремится приобрести такую продукцию, даже когда осознает этот риск. Но производители и продавцы отнюдь не стремятся предупреждать потенциальных покупателей о грозящей опасности, если их к этому не принуждает закон. Реклама часто используется для внушения людям чувства безопасности при использовании опасной продукции, например, когда цветущий молодой человек, снимающий кроссовки для утренних пробежек, изображается беззаботно выкуривающим сигарету.

Безразличие к нанесению вреда другим людям часто проявляется при обращении с сотрудниками организации. По отношению к человеку, которого увольняют с работы, понижают в должности или которому снижают заработную плату, сочувствие со стороны исполнительного лица является просто непозволительной роскошью.

В некоторых случаях такие действия выполняются с чувством неоспоримой уверенности и превосходства, без предоставления каких-либо объяснений, с осознанием того, что одного авторитета начальника достаточно для согласия подчиненного с любым действием шефа. Возможно, по закону этого и на самом деле достаточно, но по другим соображениям закон в этом случае не является абсолютно совершенным.

С моральной точки зрения пренебрежение к вреду, причиняемому другим людям, является типом поведения, которое мы в обычных условиях называем неправильным. Мы даже можем употребить фразу по отношению к только что уволенному человеку: «Я хотел бы ему помочь, но… бизнес есть бизнес».

В рабочих условиях льстивость и интриганство могут считаться «умением работать с людьми". В обычных условиях, если вы оказываетесь человеком, который лестью располагает к себе других

людей, чтобы потом использовать их для достижения своих целей, или же вы организуете секретные союзы для натравливания одного человека на другого, к вам будут относиться как к человеку неискреннему или же безжалостному. Но на рабочем месте такой словесный набор изменяется. Вместо того чтобы назвать человека льстецом, его называют «способным прекрасно маневрировать». «Безжалостность» же назовут, смягчая, «практичностью»

Существование подобных явлений в мире бизнеса ни один человек не рискнет оспаривать. Однако не только в мире «бизнеса ради прибыли»(как часто называют этот мир деловых людей) возникают такие явления. Они наблюдаются в той или иной степени в любой организации.

Если мы будем рассматривать организации общественного сектора, такие, как учебные заведения или лечебные учреждения, то даже в них не увидим более внимательного отношения к пациентам или более ответственного предоставления услуг, чем на предприятиях сферы частного бизнеса. Корень зла, очевидно, заключается в том, что организация производственной деятельности сама по себе изменяет форму и формирует новое моральное содержание большинства человеческих поступков.

Научные исследования показывают, что многие люди идут на компромисс с собственными моральными стандартами под воздействием условий, существующих в организации, в которой они работают.

В связи с тем что мы часто перестаем руководствоваться обычными моральными стандартами при выполнении служебных обязанностей, то когда этические проблемы действительно возникают, мы обычно считаем их исключительно трудноразрешимыми. В обычной жизни в своем поведении мы руководствуемся сводом моральных правил: «Не лги», «Не укради».

Даже если эти правила и не являются нерушимыми (мы часто делаем исключения из них), они тем не менее очень помогают управлять своим поведением. Но к служебной ситуации не многие из них оказываются полностью применимыми.

В результате мы попадаем в очень запутанные положения, когда такие противоречия с обычной моралью заходят слишком далеко. «Возможно, я не сказал сегодня утром клиенту всей правды, но я и так часто вынужден скрывать от клиентов некоторые факты. Был ли этот случай более серьезным, чем предыдущие? Достаточно ли происшедшее серьезно для того, чтобы вызвать его или сделать что-нибудь для уточнения ситуации? Или же я должен придерживаться

политики ограничения числа моментов, когда я говорю правду и к тому же, возможно, меньшую ее часть?»

В связи с тем что мы часто перестаем руководствоваться своими обычными моральными стандартами при выполнении служебных обязанностей, нам самим трудно понять, когда необходимо противостоять неправильным поступкам других людей.

Предположим, что все работники вашего предприятия, включая вас самих, пришли к определенному выводу об опасности продукции вашего предприятия для потребителей. Вы можете предположить, что это всего лишь элемент игры, что люди вынуждены подумать и о самих себе. Но затем вы узнаете, что еще какая-то продукция приносит вред потребителям. Какого же теперь правила вам надо придерживаться, чтобы определить, не зашли ли вы на самом деле слишком далеко?

Рассматриваемая проблема особо осложняется тем, что информирование других в принципе всегда рассматривается как негативный поступок. Например, многие из нас, будучи подростками, рассматривали учителя как подавляющую и авторитарную личность и не видели никакой чести в информировании его о чем-либо. Мотивация поступков "информаторов" всегда вызывала подозрение.

Эти же особенности наблюдаются и во взрослой жизни. Люди, которые начинают свистеть в судейский свисток, когда видят неверные, с их точки зрения, поступки других, вызывают отрицательное отношение к себе в своей организации и достаточно смешанную реакцию у людей, которые в этой организации не работают.

Если же наше презрительное отношение к "информаторам" соединяется с господствующим на нашем рабочем месте несоблюдением элементарных правил порядочности, то становится очень легко понять, что побуждает нас сохранять молчание в ситуациях, подобных вышеописанной. Когда каждый из нас часто или время от времени нарушает обычные нормы поведения, может возникнуть серьезное подозрение в лицемерии по отношению к любому человеку, который, воспользовавшись одним отдельно взятым эпизодом, решит дать невыгодную информацию о своих коллегах посторонним лицам.

В подобных ситуациях возникает и еще ряд сложных моральных проблем. Люди, работавшие во многих организациях, часто чувствуют, что нечистоплотные дела зашли слишком далеко, что о чем-то необходимо сказать вслух или немедленно что-то предпринять по какому-либо вопросу. Но в связи с тем что нормальные правила морального поведения часто нарушались, становится очень сложным нарушить всеобщее молчание и занять моральную позицию даже

перед лицом совершения поступков, которые оказываются вредными или неправильными.

Многое в разнообразии позиций, занимаемых людьми по этическим проблемам, объясняется реакцией или противодействием нарушениям наших моральных правил. Люди, поддерживающие меркантильные интересы деловых организаций, считают, что если это проблема, то она может быть решена наилучшим образом путем более строгого самоконтроля, тогда как критики этой позиции считают, что необходимо внешнее регулирование поступков людей.

К сожалению, в своей поспешности перейти непосредственно к методу регулирования человеческого поведения и критики, и сторонники более строгого самоконтроля поведения теряют из виду крайне важный вопрос о том, что является правильным поведением на рабочем месте. В результате большинство популярной литературы по этике бизнеса оказывается бесполезной для человека, который решил серьезно разобраться в том, как следует поступать в неоднозначных ситуациях, возникающих при выполнении служебных обязанностей.

Оказывается, что критики существующих в деловой сфере порядков стремятся сразу же задавать вопросы о том, как поступать правильно в неоднозначных ситуациях. Известный специалист по менеджменту Рольф Нейдер, рассказывая о типичной критике существующих в деловой сфере порядков, пишет, что такой критик просто призывает корпорации прекратить варварство, покончить с монополизмом, не отравлять землю, воздух и воду, не продавать опасные для человека и природы продукты, не подвергать работников страшным опасностям, не терроризировать сознательных людей, работающих в корпорации, и начать соблюдать право людей нынешнего и будущих поколений на жизнь.

Нейдер призывает к значительному изменению поведения людей во всех корпорациях в целом. Средства достижения того, к чему он призывает, заключаются, по его мнению, в более широком и мощном участии граждан в мерах по контролю над деловой активностью, а также в достижении большей эффективности такого контроля.

Однако методы Нейдера не относятся непосредственно к моральным дилеммам, встающим перед людьми, оказавшимися в неоднозначных ситуациях при выполнении служебных обязанностей в рамках конкретных организаций, при условии, что эти люди вынуждены заботиться о выгоде для своей организации и вместе с тем о собственной карьере.

Другие критики, казалось бы, относятся более внимательно к моральным дилеммам, встающим перед людьми, оказавшимися в неоднозначных ситуациях при выполнении служебных обязанностей в своих организациях.

Джон Делорен после ухода из корпорации *General Motors,* но перед тем как у него возникли огромные сложности со своей компанией и с законом, о которых так много сообщали в средствах массовой информации, писал о своем опыте общения с деловыми кругами в США следующее: "Тогда мне казалось, да и кажется до сих пор, что организация системы деловых отношений в США приводит к принятию совершенно неверных, аморальных и безответственных решений, даже несмотря на то что личная мораль многих деловых людей почти безупречна.

Система имеет иную мораль в силу своей групповой сущности, чем мораль отдельных личностей, что и позволяет ей по собственному произволу производить ненужные и даже порой опасные для жизни людей продукты, относиться по-диктаторски несправедливо к своим поставщикам, давать и брать взятки за возможность вести такой дикий бизнес, нарушать элементарные права работников, требуя беспрекословного, слепого подчинения руководству, и даже влиять на "демократический" процесс осуществления власти правительством путем незаконного финансирования политических деятелей".

Анализ Делорена прекрасно вскрывает особую сложность совершения правильных поступков на рабочем месте. Если бы это было простым делом, то личная мораль деловых людей, безусловно, была бы руководством к действию и при выполнении ими служебных обязанностей. Но Делорен не дает рецептов для решения этих важнейших проблем.

Можно подумать, что только критики существующих в деловом мире порядков полагают, что на рабочем месте исключительно сложно совершать правильные в моральном плане поступки. Особенно важным является то, что и люди, поддерживающие меркантильные интересы бизнеса, все время отмечают те же самые проблемы. Возьмите, например, Милтона и Роуз Фридменов.

В их работе по популярному исследованию современного капитализма "Свобода выбора " *(Free to Choose)* они в первую очередь указывают на то, что существуют особые невидимые механизмы, которые могут направить энергию личного самоутверждения делового человека в русло, выгодное миру бизнеса, и это будет сделано для блага этого бизнеса и данного бизнесмена.

Такое утверждение полностью совпадает с мыслью Адама Смита

о наличии на свободном рынке "невидимой руки", которая направляет индивидуальные усилия многих разобщенных продавцов и покупателей товара в русло построения жесткой экономики. Фридмены затем задаются вопросом: "Можем ли мы целиком отдаваться во власть "невидимой руки", о которой говорит Адам Смит? И отвечают в том смысле, что "не можем", следующим образом:

"Многие экономисты, философы, реформаторы и социальные критики утверждали... (что)... забота о собственной выгоде обязательно приведет продавцов к обману покупателей. Первые будут извлекать колоссальную выгоду из невежества и неосведомленности последних, будут обсчитывать их и продавать им плохие продукты. Продавцы будут убеждать покупателей покупать продукты, которые те не хотят покупать.

Вместе с тем критики указывали и на то, что если рынок самым строгим образом не контролировать, то его негативное воздействие ударит даже по тем людям, которые непосредственно в рыночную деятельность не вовлечены. Непосредственные же участники рыночных отношений будут подвергнуты разлагающему влиянию рынка обязательно. Всеобщее негативное влияние рынка на всех людей будет выражаться еще и в том, каким загрязненным воздухом мы будем дышать, какую испорченную воду будем пить, какими опасными для здоровья продуктами будем питаться.

Рынок обязательно должен находиться в рамках самых жестких ограничений для того, чтобы защитить потребителя от собственной неосведомленности, имеющей самые губительные последствия при покупке намеренно широко рекламируемых товаров, от бесчестных продавцов, сбывающих такие товары, а также всех нас от пагубного влияния рыночных отношений на окружающую среду, которая становится все более загрязненной и опасной для самой жизни человека".

От Фридменов как авторов, поддерживающих капитализм, мы могли бы ожидать попытки защитить свободный рынок на этой линии атаки.

Но происходит совсем обратное, так как они великолепно понимают стремление бизнесменов взять гораздо больше, чем позволяет им экономическая свобода в условиях свободного рынка и связанная с этим действительно серьезная опасность для человечества. "Критика действий "невидимой руки" более чем обоснованна", — считают авторы. Однако они же полагают, что имеющиеся механизмы влияния на рынок могут только ухудшить ситуацию, а не сделать ее хотя бы немного лучше. И теперь уже с совершенно новой точки

зрения можно подойти к рассмотрению вопроса о внешнем контроле за деловым миром, тогда как проблема принятия решений о правильности и этичности своих поступков для делового человека вновь останется нерассмотренной.

Способы повышения этического уровня организации

В последнее время значительное внимание уделяется этическим проблемам, возникающим у людей на рабочем месте. До середины 70-х годов, несмотря на крупнейшие скандалы, связанные с противозаконным ценообразованием в компании *General Electric* и принятием безответственных, но сознательных решений по выпуску опасных для жизни транспортных средств американской автомобильной промышленностью, симпатии разных слоев общества разделились между двумя лагерями: с одной стороны, защитники интересов потребителей и исследователей, которые обвиняют бизнесменов и правительство в распространении неэтичных отношений, а с другой — те, кто защищает бизнесменов и правительство от первых.

В тот период, который стал называться постуотергейтской эры, было вскрыто огромное количество фактов противозаконных действий и коррупции в правительстве и деловых кругах США: в военно-промышленном комплексе Пентагона, в Конгрессе при распределении финансовых и любых других средств, в медицинской промышленности, в инвестиционных фирмах и страховых компаниях, в нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей, автомобильной, табачной промышленности, во внешней торговле — если говорить только о самых крупных скандалах и самых вопиющих фактах.

Помимо всех прочих последствий в связи с вышеуказанным с особой остротой встала и проблема соблюдения самых элементарных этических норм в бизнесе. Правительство и деловые круги в такой ситуации были вынуждены предпринять хотя бы некоторые шаги для спасения своей столь сильно подорванной репутации. Консультационные (так называемые консалтинговые) фирмы стали помещать в большинстве промышленных журналов свою рекламу о проведении семинаров и тренинговых мероприятий по улучшению морального климата в организациях.

Однако многое из того, что широко обсуждается и доходит до деловых людей и организаций, крайне мало помогает решить те этические проблемы, с которыми сталкиваются люди на рабочем месте. Приведем пример наиболее типичной ситуации такого рода.

Центр этических ресурсов *(Ethics Resource Center)* был основан организацией *American Viewpoint, Inc.,* занимающейся распространением книг в жанре памфлетов, а также проводящей семинары, которые должны внушить американцам (в особенности бизнесменам) необходимость быть более этичными.

Судя по распространяемой ею литературе, главный мотив ее деятельности — сохранить систему свободного предпринимательства. Организация считает, что системе экономической свободы угрожают (а не порождены ею) растущая бесчестность, подкупы, взятки и тому подобные явления. Представители *American Viewpoint* утверждают, что, если эти явления не будут регулироваться соблюдением норм морали, борьбу с ними может взять на себя государство и при этом будут потеряны все экономические свободы.

Однако в свете всего вышесказанного и всех вышеперечисленных фактов становится очевидным, что убежденность в том, что необходимо любыми путями избегать государственного регулирования экономики и что обязательно надо сохранять систему свободного рынка, становится в высшей степени сомнительной и оказывается под большим вопросом. Но помимо концентрации на этических темах, какие ответы на этические вопросы предлагаются такими организациями, как *American Viewpoint?*

Если считать, что бизнесмены уже знают, какой тип поведения является правильным, а какой неправильным, то в некоторых случаях принятие решения относительно того или иного поступка является крайне трудным. Иногда они считают, что в данный момент поступают правильно, но впоследствии оказывается, что они ошиблись. Возможно, ранее они считали свой поступок правильным в силу того, что такие поступки совершались очень часто, имеются свидетельства того, что люди просто не осознают этичности или неэтичности своих поступков.

В литературе, распространяемой вышеупомянутой организацией, для определения правильности поступков применяются такие критерии, как закон, совесть и Бог, которые очень трудно применить на практике, когда человек оказывается в по-настоящему трудной и ответственной ситуации и должен быстро принять верное во всех отношениях решение. И это только один пример популярной литературы, в которой поднимаются проблемы этики бизнеса, и он типичен по своей неспособности ответить на большинство вопросов по этой проблеме, так как она очень глубокая и на ней базируется работа любой организации.

Весьма похвально внимание таких организаций, как вышеупо-

мянутая, к столь важной проблеме, но важнейшей частью просветительской работы должно стать обсуждение и исследование конкретных действий для конкретных людей, когда они оказываются перед необходимостью решать этические проблемы.

В целях повышения этичности поведения руководителей и рядовых сотрудников можно использовать следующие мероприятия и методы:

• *этические кодексы* описывают систему общих ценностей и правил этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этичной атмосферы и определения этических рекомендаций в процессе принятия решений. Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов;

• *«карты этики»* — набор этических правил и рекомендаций, конкретизирующих этический кодекс корпорации для каждого сотрудника компании. Они содержат также имя и телефон консультанта компании по этическим вопросам. Данный метод активно применяется в японских компаниях;

• *комитеты по этике.* Одни организации создают постоянные комитеты по этике для оценки повседневной практики с точки зрения этики, почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня; другие не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката — выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации;

• *социальные ревизии* предложены для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации;

• *обучение этичному поведению.* Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения, — обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. При этом работники знакомятся с этикой бизнеса, что повышает их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Встраивание этики как предмета в курсы обучения управления персоналом и государственному управлению является еще одной формой обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти

проблемы;

• *этическая экспертиза* представляет собой всесторонний анализ конкретного аспекта деятельности организации (или конкретного проекта), которая вызывает обеспокоенность высшего руководства, персонала или общественности и может повлиять на имидж и перспективы организации. Результатом такой экспертизы становится система предложений, направленных на улучшение морального климата и моральной респектабельности организации, а также внесение коррективов в практику деятельности организации (или ее конкретных проектов);

• *этическое консультирование* проводится тогда, когда проблемы организации не могут быть решены силами самой организации (или в ней отсутствуют соответствующие структуры) из-за сложности и противоречивости ситуации, связанной с конкретными моральными дилеммами, для чего приглашаются компетентные независимые специалисты по этике бизнеса со стороны.

2.4. Этические принципы и нормы ведения дел

Принципы ведения дел

Принципы личности:

1. Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.

2. Уважай участников общего дела - это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.

3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Принципы профессионала

4. Всегда веди дело сообразно своим средствам.

5. Оправдывай доверие, в нем - основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты сам хочешь видеть своего лучшего партнера.

6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер - тот, который тоже выигрывает от сделки.

Принципы гражданина страны

7. Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной власти.

8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.

9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременного общественного признания.

Принципы гражданина Земли

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.

11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем.

12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они - не хуже и не лучше нас, они просто - другие.

Дадим более подробную характеристику вышеуказанных принципов.

Принципы личности

С психологической точки зрения понятия «личность» и «принципы» неразрывно связаны, поскольку принцип - это основное, базовое, постоянное правило поведения, а личность - устойчивая этическая индивидуальность. Другими словами, чем последовательнее человек в своих взглядах, поступках и оценках, или, как говорят, чем принципиальнее он, тем полнее он сформировался как личность. В сфере деловых отношений последовательность ценится очень высоко, поскольку позволяет предсказывать поведение. По этой же причине нет ничего хуже в деловых отношениях, чем необязательность.

1. *Прибыль важнее всего, но честь дороже прибыли.*

Этот принцип, пожалуй, меньше всего нуждается в комментариях. Уже несколько веков живет он вопреки всему.

Показатель делового успеха - прибыль. Несомненно, она — главная цель предпринимательства. Вряд ли кто-либо будет с этим спорить. Расхождения начинаются, когда речь заходит о средствах и цене достижения цели.

Поскольку центральная проблема корпоративной этики - это проблема соотношения цели и средств, то в данном случае подчеркивается, что моральный компромисс - слишком дорогая цена даже за большую прибыль.

Включение этого принципа в современный корпоративный кодекс обусловлено еще одним соображением. Антибуржуазная пропаганда сформировала в свое время в общественном мнении советских людей образ капиталиста как хищника, «акулы», беспринципного дельца, готового на все ради денег.

Поэтому, когда на постсоветском пространстве стали формироваться рыночные отношения, в сознании людей, в них вступающих, уже действовала готовая модель поведения, а в ее

основе - принцип «все дозволено». Потребовалось немало времени, чтобы ценой огромных, личных и общественных издержек предприниматели поняли, что необязательно быть «акулой», чтобы преуспевать в бизнесе, что, напротив, по мере стабилизации рыночной среды более целесообразно руководствоваться иными, более нравственными принципами.

С другой стороны, соответствие высоким моральным принципам гарантирует прибыль, поскольку обеспечивает хорошее качество товара и услуг, владение современной технологией делового общения, репутацию надежного, компетентного и порядочного партнера. Так что честь оказывается дороже прибыли, т.е. в конечном итоге «честным быть выгоднее».

2. Уважай участников общего дела - это основа отношений с ними и самоуважения. Уважение и самоуважение даются выполнением принятых деловых обязательств.

Человека делают человеком его отношения (связи) с другими людьми. Существует огромное количество научных данных, из которых следует, что отношение к другому человеку, другим людям составляет саму суть человеческой жизни. От того, насколько оно позитивно или негативно, зависит поведение человека, его поступки.

Проявляясь в поведении, это отношение вызывает соответствующую реакцию (позитивную или негативную), со стороны окружающих, создавая определенную атмосферу вокруг данного человека. Не случайно, второй по значению заповедью в христианстве является «Возлюби ближнего своего как самого себя». Это важно в первую очередь для самого человека, его психического здоровья, психологического климата, в котором он живет.

Деловая активность не составляет исключения. Разумеется, в этой сфере нет необходимости подниматься до уровня любви к своему партнеру, хотя в ряде случаев, особенно в сфере услуг, и это возможно. Вместе с тем признать в партнере его право на человеческое, т.е. положительное, внимательное отношение - это та необходимая морально-психологическая основа, на которой возможно эффективное деловое сотрудничество. Признание в другом человеке человека и есть то, что называют уважением.

Уважение со стороны других людей психологи называют психологическим хлебом. Жить без него невозможно. Вся жизнь человека - это стремление занять на шкале «уважение - презрение окружающих» позицию как можно ближе к уважению. Оно еще более важно потому, что наша самооценка, наше самоуважение (осознаем ли, признаем ли мы это или нет), основываются в значительной

степени на оценке и уважении со стороны окружающих.

При любой демонстрации пренебрежения к мнению окружающих человек все же не может прожить без самоуважения. Психиатрам известно, что одним из самых мощных и частых мотивов самоубийства является презрение самоубийцы к самому себе, т.е. полная потеря самоуважения.

Известно также, что безработные больше страдают не столько от материальных лишений, сколько от лишений психологических, ощущения своей ненужности, снижения (пусть мнимого) статуса в глазах окружающих и, соответственно, в своих собственных. Все эти истины давно известны во всем мире. В разные времена и в разных странах можно встретить одни и те же рекомендации деловым людям: дорожи уважением людей, не считай себя умнее других и т.д.

Особо нужно сделать акцент на выполнении принятых деловых обязательств как основы уважения и самоуважения. Ни одна другая особенность «русского делового стиля» не вызывает столько нареканий со стороны и не требует к себе большего внимания как необязательность, начиная с соблюдения условий контракта и кончая такими «мелочами» как отсутствие пунктуальности, неаккуратность в ведении дел, отчетности и т.п.

3. Воздерживайся от насилия или угрозы применения насилия как способов достижения деловых целей.

Не секрет, что в современной действительности многие деловые решения вынужденно принимаются под давлением: будь-то «нажим» делового партнера, коррумпированного чиновничества, или представителей криминального мира.

Также ни для кого не является секретом, что и сами предприниматели в условиях малоэффективной системы арбитража порой прибегают к услугам криминальных элементов для решения споров.

Принципы профессионала

Принципы этой группы непосредственно связаны с самой сутью предпринимательства - созданием и успешным, т.е. прибыльным, ведением дела. Они представляют собой некоторые ориентиры при принятии профессионального решения, могущего иметь моральные последствия.

4. Всегда веди дело сообразно своим средствам.

Она касается чрезвычайно важной и не всегда осознаваемой стороны предпринимательства - умения рассчитывать риск, не поддаваться азарту, без которого, как это не парадоксально, истинное предпринимательство невозможно. Оно всегда несет в себе элементы

азартной игры. И так же как в игре здесь важно соразмерить свои потребности и возможности, уметь вовремя остановиться, не поддаться соблазну ввязаться в игру с сомнительными ставками.

Требуется большой жизненный опыт, чтобы справиться с собственной мотивацией, «вербующей» самые изощренные и на первый взгляд рациональные аргументы в пользу рискованного поведения, самые прочные надежды на казалось бы хорошо продуманные финансовые схемы. Часто они оказываются надеждами на известное русское «авось». Не поэтому ли наши предшественники и сочли необходимым это важное предостережение? В наши дни, дни всевозможных «пирамид», частных и государственных, этот принцип призван остерегать от попадания в ловушку или увязания в долгах, и в конечном итоге - от краха всего дела.

5. Оправдывай доверие, в нем - основа предпринимательства и ключ к успеху. Стремись завоевать репутацию честного, компетентного и порядочного партнера. Будь таким, каким ты хочешь видеть своего лучшего партнера.

Взаимное доверие - важнейший, если не самый важный психологический компонент успешного социального взаимодействия. Никакая, даже самая детализированная юридическая система не в состоянии его заменить.

И наоборот, при наличии доверия не нужна сама юридическая регламентация. Испокон веков партнеры, доверяющие друг другу, выполняли взаимные обязательства без какого-либо юридического документа, верили друг другу на слово. Более того, высшей оценкой в деловом мире считается возможность «положиться на слово», суждение о ком-либо - «ему можно верить».

В современном мире несмотря на весьма развитую юридическую систему обеспечения деловых отношений роль доверия не только не уменьшается, но даже возрастает.

Специальные исследования доверия показывают, что эта психологическая составляющая взаимоотношений зависит в значительной степени от того, как партнеры субъективно оценивают поведение друг друга с точки зрения справедливости обмена. В данном случае даже не важно, соответствует это восприятие действительности или нет, поскольку собственное восприятие, как правило, воспринимается как истинное.

Если мне кажется, что партнер стремится к одностороннему выигрышу, готов для этого меня обмануть, или использовать мне в ущерб какие-то свои преимущества, или прибегает к тактике давления, или не может подтвердить свои заявления, то доверие к

нему исчезает. Он оценивается как ненадежный, и только особые обстоятельства могут заставить иметь с ним дело. Точно так же оценивает партнер и мое поведение.

В опросах предпринимателей, где бы они не проводились, среди первых трех качеств, которые считаются наиболее желательными в корпоративных отношениях, чаще всего называют надежность, компетентность, порядочность. В этом нет ничего необычного, ведь именно эти качества обеспечивают предсказуемость поведения, гарантируют от различного рода неожиданностей и т.д.

По частоте упоминания с этими качествами могут конкурировать немногие другие, например, близость по культуре: так, американец предпочтет иметь дело с американцем, немец - с немцем и т.п. В этой связи нельзя не отметить весьма показательный и поразительный факт: русские намного реже выбирают соотечественников, предпочитая представителей так называемых «цивилизованных» стран. Это означает, что русские не видят в русских достаточно надежных, компетентных и порядочных партнеров. Такая ситуация далее нетерпима.

6. Конкурируй достойно. Не доводи деловые разногласия до суда. Самый надежный партнер - тот, который тоже выигрывает от сделки.

Из современной теории и практики деловых переговоров известно, что доверие резко возрастает, если партнеры следуют переговорной стратегии взаимного выигрыша (win - win): «мы оба можем выиграть».

По свидетельству многих наблюдателей для славянских бизнесменов характерна более древняя и примитивная стратегия одностороннего выигрыша «выиграть может только один из нас». Эта конфронтационная стратегия глубоко укоренилась в идеологии классовой борьбы («если враг не сдается, его уничтожают») и социального конфликта.

Между тем для современного делового мира все более характерной становится стратегия взаимного выигрыша и не столько из-за высокого уровня морального сознания, сколько из практической оценки выгод сотрудничества по сравнению с потерями при конфронтации.

Отметим также, что большинство рекомендаций по формированию доверия сводится к тому, что желающий завоевать доверие должен начинать с себя, проявлять инициативу, демонстрировать открытость и т.п.

7. *Соблюдай действующие законы и подчиняйся законной*

власти.

Отношения с властью - едва ли не самый важный и болезненный вопрос для предпринимателей. Глубоки исторические корни этой проблемы и суть ее в том, как уже отмечалось неоднократно, что в СССР предприниматель всегда был притесняем властями, всегда между ним и государством как институтом, представляющим общество, стояла какая-либо мощная прослойка. До революции это было дворянство, ныне - чиновничество, более чем на две трети состоящее из бывшей номенклатуры.

Чувствуя себя не в силах отстоять свои позиции, предприниматель обычно стремился либо завоевать благосклонность власти, либо купить ее, либо, чаще всего, обойти закон и власть. Тем самым он ставил себя в заведомо зависимое и уязвимое положение.

Несмотря на характер отношений с властью в дореволюционной России предприниматели уже тогда понимали роль официальной власти как «необходимого условия для эффективного ведения дел» .

Альтернативой, как они понимали, мог быть только хаос или, выражаясь современным языком, беспредел. Таким образом, это выбор из двух зол в пользу меньшего. Вместе с тем рекомендация соблюдать законы и подчиняться власти отнюдь не означает безропотной «притерпелости». О том, что необходимо делать, если закон несправедлив и мешает разумному ведению дел, говорит следующий принцип. Он ориентирует предпринимательство на законные действия по отношению к закону и власти.

8. Для законного влияния на власть и законотворчество объединяйся с единомышленниками на основе данных принципов.

Напомним, что лишь в последние десять предреволюционных лет промышленники и предприниматели стали заявлять о себе как о политической силе и готовились отстаивать свои интересы законным, цивилизованным путем в законодательных собраниях, а не в чиновничьих кабинетах.

Три условия необходимо соблюдать для того, чтобы это делать эффективно: осознать общность своих интересов, объединиться и организованно действовать. В этом плане весьма поучителен опыт развитых стран, где ассоциации промышленников и предпринимателей умеют заставить считаться с собой правительства любой «окраски».

9. Твори добро для людей, а не ради корысти и тщеславия. Не требуй за него непременного общественного признания.

Непреходящее и всемирное значение Октябрьского переворота помимо всего прочего состоит в том, что она показала имущим

классам всего мира, каковы могут быть последствия эгоизма и жадности. История России могла бы сложиться иначе, если бы российское деловое сообщество своевременно последовало примеру и призывам таких промышленников как, например, В. Коновалов, и ослабило пресс трудовой эксплуатации, проявляло, как он, больше заботы о рабочих, строя для них школы и больницы.

Большие права предполагают и большую ответственность. Включение в кодекс этого принципа не вызовет сомнений у религиозных, верующих людей. Для них его соблюдение постоянно доказывает свою объективную, в том числе практическую, целесообразность.

Ныне бесспорен и тот факт, что независимо от страны и культуры, будь-то на Западе или на Востоке, верующие предприниматели добивались и добиваются больших экономических успехов, главное, успехов фундаментальных и непреходящих. Они становятся образцами для подражания, формируют деловую культуру.

Этапы морального развития личности. Они таковы:

Я исхожу из собственной выгоды, не задумываясь об отрицательных последствиях (зле) для «других» и даже себя.

Я знаю, что это зло, но оправдываю его для себя и других (порой выдавая за добро).

Я осознанно, но вынужденно воздерживаюсь от нанесения ущерба, совершения зла, поскольку это в конечном итоге повредит и мне.

Я осознаю связь своих поступков с тем, что происходит в моей стране и мире.

Я сознательно не делаю зла, дабы не увеличивать его массу в мире.

Я не могу совершить зла.

Я совершаю добро свободно по зову сердца, не задумываясь о его пользе и оценке моего поступка окружающими.

Включение в кодекс упоминания о добре и зле имеет смысл хотя бы потому, чтобы определить, на каком этапе мы находимся и индивидуально и как сообщество.

Большое значение имеет и рекомендация искреннего добролюбия: не ради собственной корысти и тщеславия. Ведь что греха таить, в наше время колоссального влияния СМИ и возросшей роли рекламы, профессиональной деятельности служб по развитию общественных связей (называемых также PR), различных «имиджмейкеров» порой трудно провести грань между добрыми делами, творимыми ради людей, и делами, лишь выглядящими таковыми.

Критерий их отличия как раз и состоит в том, что делающий добро своекорыстно, во-первых, «трубит об этом» на всех углах, и во-вторых, жаждет признания, хвалы со стороны окружающих; даже обижается, когда их не получает, или получает, как ему кажется, - мало.

Между тем совершение добрых поступков нужно в первую очередь самому предпринимателю для сохранения и укрепления собственной морально-психологической основы, для принятия правильных деловых решений.

Принципы гражданина Земли

Интернационализация бизнеса, его глобализация составляют неотъемлемую черту современного мира. Уже в середине 90-х годов более трети товаров и услуг в мире производилось смешанными, совместными предприятиями. Россия быстро втягивается в этот процесс интеграции и разделения труда, во всемирный обмен. Российскому предпринимателю все чаще приходится выполнять роль представителя и защитника национальных интересов.

Поэтому далеко не безразлична его позиция, будет ли она патриотична в хорошем смысле или космополитична в плохом. Как показывает исторический и современный опыт, приверженность к своему отечеству вызывает уважение за рубежом, обеспечивает общественную и государственную поддержку дома, повышает чувство собственного достоинства и помогает ориентироваться в сложных международных коллизиях.

Принципы данной группы отражают те новые реальности, которые возникли на исходе нашего века. Экологический кризис, преступность и коррупция в таком масштабе, превращение мира в «большую деревню» были совершенно немыслимы в начале века. Все эти реальности объединяются своим глобальным характером. Их масштаб требует и иного масштаба отношений. В практике современного бизнеса все чаще возникают ситуации, когда при принятии решения необходимо учитывать и то, как оно повлияет на мир, планету в целом.

10. При создании и ведении дела как минимум не наноси ущерба природе.

Время безоглядной эксплуатации природы безвозвратно ушло в прошлое. Это чувствуется даже в России с ее гигантскими ресурсами. К сожалению, в сознании людей продолжает по инерции действовать принцип экстенсивной культуры: «У нас всего этого много».

В большинстве стран мира экологический кризис проявляется острее. Мировое сообщество все более организованно начинает

управлять потреблением природных ресурсов, регулировать отношение к природе.

В ближайшие годы будет принят ряд международных законодательных актов, в соответствии с которыми будет закрыт доступ на мировой рынок тем товарам и продуктам, производство которых было сопряжено с экологическими преступлениями. Таким образом, так же, как и во многих других случаях, быть нравственным предпринимателем не только рекомендуется по абстрактным, философским соображениям, но и прямо предписывается с соответствующими санкциями за нарушение правил. Данный принцип закрепляет бережное, внимательное отношение к природе.

11. Найди в себе силы противостоять преступности и коррупции. Способствуй тому, чтобы они стали невыгодными всем.

Равно как и в случае с экологией, ликвидировать или хотя бы снизить уровень преступности и коррумпированности в собственных интересах делового сообщества. Но и внутри страны существует прямая связь между уровнем коррумпированности и ростом производства: чем больше коррупция, тем медленнее рост ВВП.

Нынешнее положение имеет массу причин: несовершенство законодательства, слабость государства и т.п. Но одной из несомненных причин является отношение самих предпринимателей к этой проблеме, их неспособность выступить единым фронтом, организовать согласованные действия против этих препон. Предприниматели в большинстве случаев предпочитают решать проблему в одиночку, соглашаясь на «крышу», давая взятки и тем самым питают паразитов, ослабляя себя.

Все дело в том, что рано или поздно все равно наступит момент, когда придется восстать против хищничества, но тогда это будет труднее. Об этом говорит история бизнеса, в частности, в США, где криминальный бизнес ныне вытеснен в *сферу* так называемых человеческих пороков, к которым относятся азартные игры, проституция, наркомания.

Другого решения этой проблемы, кроме объединения честных предпринимателей, нет. И в этой связи уместно привести слова, сказанные в аналогичной ситуации в начале века одним американским бизнесменом. «Мало деловых людей создают свое благосостояние сами. Они соединяются с другими, причем значение подобного соединения и служит мерилом их могущества.

Заметьте себе: жулики никогда не соединяются. Они подобны сыпучим пескам. Только человек честный, способный и уверенный в себе способен объединяться с себе подобными... Ныне только мелюзга

бьется из-за гроша и усиленно врет и обманывает, чтобы сбыть с рук свой товар... Настоящий бизнесмен наконец стал человеком; он отбросил старые детские приемы. Наконец-то он понял, что служить обществу ему выгодно и что это является и его долгом.

Мало-помалу деловые люди начинают учиться достойно ценить друг друга и понимать действительное значение поставленной им задачи. Они начали сознавать, что ничто не может сравниться с действительно хорошим бизнесом» .

12. Проявляй терпимость к представителям других культур, верований и стран. Они - не хуже и не лучше нас, они просто - другие.

Восприятие представителей других национальностей и стран с точки зрения своей культуры, культуроцентризм и этноцентризм - неотъемлемая черта человеческого существования. Иногда она развивается в одну из своих крайностей: комплекс превосходства (национализм) или комплекс неполноценности.

В связи с растущей интернационализацией экономики умение выработать рациональную, взвешенную позицию без впадания в одну из этих двух крайностей становится важной морально-психологической проблемой.

2.5. Кодексы делового поведения

Как показывает опыт других государств, предпринимательство медленно эволюционирует от примитивных к цивилизованным формам, его ответственность перед обществом тем осознаннее, чем глубже и надежнее оно связано с другими сферами жизни. Вместе с развитием экономических отношений изменяется соотношение юридической и нравственной сфер их регулирования. Законодательных мер оказывается недостаточно, они дополняются и частично заменяются культурными нормами, стереотипами, ценностями.

Культура предпринимательства на первой стадии охватывает только «дело» (мотивация, цели, средства, профессия, «Я» в деле). Прекрасный образец такой культуры - сборник наставлений Бенджамина Франклина «Путь к богатству» (1757 г.).

Со временем она вбирает в себя и другие объекты: людей (партнеры, потребители, социальные группы, «правила игры») и общество (государство, чиновники, законы). Например, лишь зрелая культура бизнеса включает отношение к природе (экологические проблемы регионов, экологические проблемы страны, глобальные проблемы экологии).

Основные принципы и правила делового поведения фор-

мулируются сегодня в этических кодексах. Это могут быть стандарты, по которым живут отдельные фирмы (корпоративные кодексы), или правила, регулирующие отношения внутри целой отрасли (профессиональные кодексы). В последние годы появились они и в России. Для того чтобы понять их место и перспективы в деловой культуре, полезно обратиться к гораздо более длительной истории их развития в других странах.

Корпоративные кодексы

Первые корпоративные этические кодексы появились в США в начале XX в. Первоначально это были короткие формулировки основных идей, например: «Компания придерживается стандартов американской системы свободного предпринимательства», а также перечни некоторых норм обращения с клиентами и соперниками .

Некоторые из таких кодексов существуют до сих пор в виде «кредо» корпорации. Краткий, но ясно сформулированный документ компании «Джонсон и Джонсон», принятый в 1945 г., с тех пор так и не менялся. Даже когда в 70-х годах обнаружились многочисленные нарушения, высшие управленцы компании не решились ввести более подробный свод правил и вместо этого провели целый комплекс этических программ.

Следующая стадия развития корпоративных кодексов наступила в начале 50-х годов, когда после ряда нашумевших процессов против крупных компаний в кодексы стали включаться некоторые положения антимонопольных законов, принимавшихся в США в 1890, 1914 и 1936 гг. В кодексах этого времени можно встретить подробные инструкции о том, как соблюдать антимонопольные законы, запрещающие навязывание ценовой политики другим фирмам и сговор с конкурентами.

Инициаторами и авторами кодексов в основном были представители высшего управленческого персонала. Текст утверждался Советом директоров или исполнительным директором. Только четверть кодексов была адресована всем служащим, в основном же они распространялись прежде всего на менеджеров.

Большинство компаний наказывали своих сотрудников за следующие нарушения: предложение взятки и согласие ее принять, совет дать или принять взятку, принятие дорогих подарков, принятие решений или участие в принятии решений, отвечающих личным интересам, неуступчивость в конфликте интересов, личное поведение, нанесшее вред репутации компании, ведение противозаконной политической деятельности, неоправданное

завышение или занижение цены, прямое или косвенное использование внутренней информации в личных целях, фальсификация данных о положении дел в компании, неэтичное поведение.

В индустриальной и финансовой сферах наиболее острой проблемой было взяточничество, в страховых компаниях - конфликт интересов, а в сфере услуг чаще всего сталкивались с проблемой подарков и различного рода «уступок» .

Американская ассоциация менеджеров опубликовала свод этических кодексов различных фирм с оценкой их эффективности. Исследования показали, что кодексы, состоящие из общих положений (например, «не воруй»), приносят незначительную пользу и легко забываются теми, для кого они предназначены. Кодексы должны как можно полнее отражать реальную ситуацию и специфику организации, в которую они принимаются .

В половине компаний, принявших корпоративные кодексы, в качестве санкции за нарушение этических норм называлось увольнение, а в 20% - не предусматривалось никаких мер пресечения. Наиболее часто к увольнениям прибегали крупные корпорации. В 68% кодексов служащим вменялось в обязанность сообщать о нарушениях, свидетелями которых они становились.

В 1980-е гг. все кодексы запрещали служащим вступать в конфликты интересов, брать взятки и принимать подарки. Только в 62% из них запрещалось злоупотребление служебным положением, использование активов и внутренней информации фирмы в личных интересах. В 60% случаев особое внимание уделялось честности в предоставлении информации и в рекламе.

Как и в 1920-е годы, сейчас над внедрением кодексов работают прежде всего старшие менеджеры (80%). В 44% случаев введение кодексов происходит при участии правовых подразделений, в 24% случаев этим занимаются исполнительные директора, в 7,1% - владельцы компаний или члены их семей, в 2,2% - консультанты.

Проведенный в 1993 г. анализ содержания кодексов 116 ведущих американских корпораций позволил определить темы, наиболее часто затрагиваемые в кодексах. В 76,6% случаев регламентировалось отношение к исполнительной власти США, отношения с клиентами и партнерами - в 75%, отношения с подчиненными - в 52,6%, отношения с конкурентами - в 50%, отношения с иностранными правительствами -в 42,2%, отношения с вкладчиками - в 41,4%, гражданские и общественные обязанности - в 34,5%, взаимодействие с торговыми агентами, консультантами и распространителями -в 26,7%, защита окружающей среды - в 19,8%,

ведение дел за рубежом - в 12,1%, другое - в 2,6%.

Исследование 202 корпоративных кодексов США, предпринятое в 1987 г., выявило пять наиболее часто и пять наиболее редко встречающихся в них тем.

К первым относятся:

отношения с правительством - 86,6%, отношения с подрядчиками и клиентами - 86,1%, политические требования -84,7%, конфликты интересов между служащими - 75,3%, ведение книги жалоб - 75,3%. Реже всего американские кодексы обращаются к вопросам личного характера - 93,6%, к вопросам о безопасности продукции - 91%, к проблемам защиты природы - 87,1%, к качеству товаров - 78,7%, к гражданским и общественным обязанностям служащих - 75,2% .

Оказалось, что содержание большинства американских кодексов можно представить тремя основными положениями:

1) служащие должны быть лояльны к своей организации, ставить ее благо выше личного;

2) в частной жизни служащие не имеют права предпринимать потенциально опасные для фирмы действия;

3) служащие должны вести себя предупредительно и этично по отношению к клиентам. Наиболее подробно освещены проблемы, возможные в отношениях с клиентами, партнерами, инвесторами и конкурентами, а также конфликты интересов.

Сегодня почти все крупные корпорации (97%) и половина мелких фирм США имеют подробные своды правил, регулирующих отношения с клиентами, партнерами, государством и обществом.

Кодексы существенно различаются как по содержанию, так и по объему. Марктвенский банк разработал документ, называющийся «Политика в области этических норм и конфликтов». На 19 страницах печатного текста служащим подробно объясняется, что такое «хорошо», и что такое «плохо». Крупная компьютерная компания «Крэй Рисерч Ин-корпоретед», напротив, ограничилась 120 словами.

Ее кодекс гласит: «Сотрудники "Крэй" доверяют друг другу и уверены, что каждый выполняет свое дело по высшим этическим стандартам, - таков стиль компании. Что означают этические нормы в деловом поведении? Ответ прост: любое практическое решение - высоко моральное решение. "Крей" не может и не хочет объяснять нам, как себя вести. Здравый смысл незаменим: он или есть или его нет.

И все же существует простой тест для проверки нашего рассудка и нравственных ценностей, применимый в любых

обстоятельствах и в любом деле. Этот тест состоит из двух вопросов: Как я буду чувствовать себя, если мои друзья и близкие узнают о моем поступке? Хотел бы я, чтобы сообщение о моих действиях появилось на первой полосе ежедневной газеты? Проверьте себя. Ставка - репутация компании и вы сами» .

Корпорация "Нортон", крупный многонациональный производитель промышленных товаров, ввела у себя этический кодекс в середине 70-х годов. Авторами были исполнительный директор и вице-президент. Сегодня это 12-страничный буклет под названием «Политика "Нортон" в сфере этики бизнеса». Общие принципы сочетаются в кодексе с конкретными и подробными указаниями. Его основными темами стали: соответствие федеральным и местным законам, ответственность перед всеми заинтересованными сторонами и внутренние организационные проблемы.

Как признались работавшие над его внедрением сотрудники, наиболее трудным делом оказалось согласовать требования кодекса с интересами внешних групп и лиц, косвенно связанных с деятельностью компании. Кроме того, особенно сложно было сформулировать и ввести правила, регламентирующие деятельность компании за рубежом .

Этический кодекс компании «Кока-Кола» состоит из пяти разделов.

Первый регулирует выполнение обязательств по бухгалтерским счетам и отчетам компании. Сотрудники представляют отчеты о своей деятельности руководству, а оно, в свою очередь, готовит отчеты для акционеров компании, правительственных органов и других юридических лиц.

Во втором разделе описаны потенциальные конфликты, которые могут возникнуть в результате столкновения интересов служащих компании. Кодекс запрещает служащим иметь личную заинтересованность в поставщиках компании, в делах конкурента или делах клиента компании.

Третий раздел документа регулирует взаимодействия компании с государственными учреждениями, официальными лицами, клиентами и поставщиками. В четвертой части регламентируется участие служащего в деятельности политических партий и других компаний. Это не должно сказываться на качестве его работы. Пятый раздел содержит указания по реализации правил кодекса .

Хотя корпоративные кодексы получили широкое распространение, их эффективность в борьбе с нарушениями деловой этики до сих пор ставится под вопрос. С одной стороны, им придается

огромное значение. Это видно не только по преамбулам и предостережениям самих кодексов, но и по результатам социологических опросов.

Наиболее эффективными способами улучшить моральный климат организации американские менеджеры считают:

1) принятие этического кодекса - 39% опрошенных;

2) введение большего числа гуманитарных дисциплин в экономическое образование - 30%;

3) законодательные меры - 20% .

С другой стороны, распространено мнение, что кодексы не могут стать подлинным орудием нравственного совершенствования. Особенно сильно это недоверие в Западной Европе, где кодексы появились только в середине 80-х годов и до сих пор воспринимаются как американская мода .

Сами управленцы говорят о недостаточности кодексов поведения. Так, Комиссия старших менеджеров компании «Армстронг», оценивая влияние своего кодекса на поведение служащих, отмечает: «Едва ли стремление сотрудников компании улучшить ее этический климат связано с принятием "Руководящих принципов". Последние имеют пассивную, а не активную роль. Они никогда не смогут сами по себе создать моральный дух организации, но часто помогают значительно повысить его».

Многие кодексы, особенно в крупных корпорациях, потеряли смысл, так как были ориентированы только на нужды самой компании. В них много говорилось об ответственности перед компанией и лояльности к ней служащих и крайне мало - об обязательствах фирмы перед своими сотрудниками и всем обществом.

Как показывают исследования, большинство американских кодексов написаны в патерналистском или авторитарном духе, а это убеждает служащих в том, что критерием истинности являются уровень заработной платы и ранг в управленческой иерархии. Только в 40 из 155 исследованных американских кодексов закреплены обязанности фирмы перед своими сотрудниками .

Эта особенность американских корпоративных кодексов становится еще более очевидной, если сравнить их содержание с положениями аналогичных документов, принимаемых в других странах. Вне Америки корпоративные кодексы получили пока еще незначительное распространение.

Можно говорить о том, что американская деловая этика больше повернута к клиентам, подрядчикам и партнерам, а европейская - к служащим и обществу в целом.

Профессиональные кодексы

Наряду с корпоративными кодексами развивались и профессиональные. Развитие последних шло несколько быстрее. Появившиеся в начале 20-х годов американские профессиональные кодексы, как считает Дж. Бенсон, стали результатом деятельности министра торговли Г. Гувера, проводившего в эти годы компанию за честный бизнес. Половина существующих кодексов была принята до 1955 г., четыре пятых от их числа - до 1970 г.

Наиболее полное представление о первых профессиональных этических кодексах дает книга Э. Хирмэнса, в которой он собрал 198 таких документов. Некоторые из них провозглашали идеалы, развивавшие воображение предпринимателей, но едва ли достижимые. Были и примеры обратного.

Кодекс Ассоциации работников похоронных агентств умалчивает о большинстве этических проблем. В Кодексе Ассоциации торговцев готовой одеждой об этике нет ни слова. Ассоциация отелей Айовы говорит об обязанности своих членов защищать «доброе имя» сообщества и о «профессиональной честности», но не приводит никаких конкретных правил. Более разносторонние кодексы охватывают прежде всего отношения с партнерами, поставщиками, конкурентами. Служащим уделяется мало внимания.

Наиболее подробные кодексы дают представление о тех этических проблемах, для решения которых они создавались. Так, кодекс Ассоциации производителей мороженого осуждает: подкуп служащих конкурента для промышленного шпионажа, слежку за распространителями и торговыми агентами конкурирующей фирмы, дачу взяток работникам транспортных предприятий с целью получения информации о грузах конкурента, принуждение служащих конкурирующей компании действовать во вред своей организации, преследование и запугивание конкурентов, давление на поставщиков конкурента, подкуп работников железной дороги с целью затруднить или сделать невозможной перевозку грузов соперника, завышение цен на суррогатные материалы, приводящее к гибели более слабых предприятий, перепроизводство товара с целью подавить и завладеть конкурирующей фирмой, предложение клиентам соперника товаров с необычной упаковкой и на сверхвыгодных условиях.

Перечисленные выше действия, типичные для начала XX в., были порождены чрезвычайно острой конкуренцией. Большинство кодексов прежде всего регламентировало борьбу с соперниками. Неэтичным считалось даже занижение цен, - то, в чем министерство торговли не находило решительно ничего предосудительного.

Что касается мер контроля и наказания, то профессиональные ассоциации в 1920-е годы исключению предпочитали штраф. В 1970-х годах ситуация изменилась: 56% ассоциаций прибегали к исключению, 29% - к приостановке членства, 23% - к различного рода выговорам и только 10% - к штрафу .

Те же пропорции установились к 1989 г. в корпоративных кодексах: их нарушителям в 52% случаев грозит исключение, в 30% - отстранение от дел, в 21% - испытательный срок, в 19% - понижение в должности, в 14% -публичное порицание, в 11% - другие последствия . Как видно, когда рыночное пространство прошло социализацию, правила стали строже.

Как считает Бенсон, профессиональные кодексы действительно эффективны лишь в тех сферах, в которых действуют мелкие предприниматели, не зависящие от системы ценностей крупных корпораций. Примером такой действенности может служить, по его мнению, Американское общество издателей периодической прессы.

Наиболее серьезные препятствия для кодексов чести встречаются, во-первых, там, где ассоциация охватывает меньшинство профессионалов. Для того чтобы заставить их «играть по правилам», Национальная ассоциация дикторов учредила Этический комитет по рекламе. Во-вторых, там, где профессиональные кодексы часто сталкиваются с корпоративными.

Известно, что последние требуют от служащего абсолютной преданности компании. Вообразим теперь, что инженер уверен в потенциальной опасности возводимой конструкции.

Что он должен делать: обратиться в вышестоящие инстанции, поднять шум в прессе или отказаться от работы?

Совет инженеров за профессиональное развитие главным в своем кодексе признает «служение безопасности, здоровью и благосостоянию общества». Согласно его предписаниям, инженеру в сомнительных ситуациях надлежит обращаться в «соответствующие органы». Однако лишь ничтожное число корпоративных кодексов признает за служащими право на подобные действия.

Другая проблема, связанная с профессиональной этикой, - несоответствие антимонопольному законодательству: многие кодексы направлены на смягчение конкуренции, поскольку запрещают участвовать в деятельности, влекущей за собой потерю рабочих мест в отрасли.

Примечательно, что, сыграв роль кормилицы этических кодексов, государство со временем превращается в их мачеху. Возможно, профессиональная этика стала бы более значимой, если бы

законодательные акты не подменяли во многих случаях способность предпринимателей к самоорганизации. В 1980 г. только 1/5 торговых союзов США подкрепляла свои правила официальными санкциями Министерства торговли. Все профессиональные объединения стремятся решать свои проблемы самостоятельно.

Профессиональные кодексы в России

В России процесс создания профессиональных кодексов пока еще только начинается. Еще недавно никто не хотел верить в то, что здесь возможен честный бизнес. Утверждалось, что в наших условиях к бизнесу невозможно подходить не только с позиций подлинной нравственности, но и с критериями западной этики предпринимательской, корпоративной этики. Однако факты говорят об обратном.

Уже сегодня существует несколько российских этических кодексов, принятых деловыми профессиональными ассоциациями. Их анализ позволяет судить как о нынешнем состоянии, так и о направлении развития российской деловой культуры.

Примем в качестве критерия один из современных профессиональных кодексов США. Некоторые из них помещены на страничках Интернета, например, Кодекс Ассоциации независимых предпринимателей в области информационных коммуникаций (1989, 1997 гг.).

Согласно кодексу, член Ассоциации берет на себя следующие обязательства:

1) поддерживать профессиональную репутацию, т.е. быть честным, компетентным, соблюдать конфиденциальность;

2) предоставлять своим клиентам самую последнюю и полную информацию, насколько это позволяют денежные средства и время, предоставляемые клиентами;

3) указывать клиентам источник информации и степень его надежности;

4) браться за выполнение только тех проектов, которые не выходят за рамки законности и не наносят вреда профессии;

5) удовлетворять условиям конфиденциальности, желательным для клиента, т.е. не разглашать вид предоставляемых услуг, личность клиента, цель выполняемых работ;

6) признавать право интеллектуальной собственности, лицензионное право и другие соглашения с поставщиком, предупреждать клиентов о тех обязательствах, которые они берут на себя при заключении соглашения;

7) поддерживать профессиональные взаимоотношения с

электронными библиотеками и следовать всем правилам доступа в них;

8) нести ответственность за соответствие данному кодексу действий своих сослуживцев.

А вот положения Российского Национального кодекса деятельности в области информатики и телекоммуникации, принятого в 1996 г.:

1) не производить (копировать) и не использовать программные и технические средства информатики и телекоммуникаций без разрешения (лицензии) собственника (изготовителя) или правовладельца и не приобретенные на законных основаниях;

2) не нарушать законодательство об охране интеллектуальной собственности и признанные нормы авторского права на программные средства и базы данных;

3) не нарушать тайны передачи сообщения, не практиковать вскрытие информационных систем и сетей передачи данных;

4) не использовать наименования и аббревиатуры других фирм, компаний и организаций без их согласия;

5) не извлекать прибыль от использования товарного знака или символа, принадлежащего другой фирме или продукции.

Если американский кодекс обращен прежде всего к клиенту, то российский ориентирован исключительно на отношения с партнерами и конкурентами, т.е. на то, что в первую очередь волновало американских предпринимателей в 20-х годах. Анализ двух других документов - Кодекса чести банкира (1992 г.) и Кодекса чести международных автомобильных перевозчиков России (1996 г.) - также заставляет вспомнить ранние профессиональные кодексы США.

Первый из них представляет собой собрание универсальных принципов: держать слово, быть честным, содействовать становлению культурных межнациональных отношений, проявлять бескорыстие и гуманность.

Второй содержит четыре принципа:

1) не нарушать закон, соблюдать принципы добросовестной конкуренции;

2) строго выполнять договорные обязательства;

3) отказаться от недобросовестных форм ведения предпринимательства;

4) оказывать помощь экипажам в экстремальных условиях.

Существуют и предельно конкретные правила, например, Кодекс профессиональной этики членов Российского общества

оценщиков (1994 г.). Этот кодекс состоит из двух разделов: в 12 пунктах одного скрупулезно перечислены этичные действия оценщика имущества, и в 16 пунктах другого - неэтичная практика. Любопытно, что этичность в этом кодексе отождествляется с независимостью от клиентов и партнеров. Условием честной игры является самостоятельность предпринимателя (в данном случае - оценщика), готовность жить по правилам рынка, без смягчения их сговором или подкупом.

С этой точки зрения рынок, если его не ограничивать извне, не терпит бесчестных игроков. Тот же стереотип можно найти в Кодексе банкира, где, «руководствуясь исключительно своими интересами», банки оберегают коммерческую мораль: пунктуальность, честность, благоразумие, предприимчивость. Деловая этика ассоциируется с культурой хозяйствования, а та, в свою очередь, - с экономической эффективностью.

Наиболее распространенными нарушениями, осуждаемыми в российских кодексах, являются использование чужих товарных знаков, незаконное использование чужой собственности, применение физического насилия в борьбе с конкурентами, демпинг, обман, дача ложных сведений, умышленная неоплата счетов, вымогательство, получение от клиента вознаграждения в скрытой или неявной форме.

Санкции за нарушение кодекса или не предусматриваются вовсе, или сводятся к дисциплинарным взысканиям и публичному осуждению. Процесс исключения из членов сообщества усложнен и рассматривается как чрезвычайная мера, - что также напоминает ранние американские профессиональные кодексы.

Если предположить, что развитие корпоративной культуры начинается с формирования ценностей в отношении к делу и партнерам и постепенно переходит к широкому контексту (государству, обществу, природе), то российская культура профессиональных кодексов находится на первых стадиях этого пути.

Пока мы имеем дело или с разносторонними, но совершенно неконкретными принципами (здесь, возможно, сказывается влияние гуманистических идеалов советского и перестроечного времени), или с подробными, но узко специализированными кодексами, ориентированными на отношения с непосредственными участниками дела - партнерами, соперниками, клиентами.

Государство представлено темой законности (соответствие законам Российской Федерации), отношения с чиновниками и политическая деятельность не регулируются и не упоминаются. Общество в целом в кодексах фигурирует как «наблюдатель», а не как

«заинтересованное лицо». Общественность принимается в расчет, но лишь постольку, поскольку от нее зависит имидж профессиональной ассоциации или компании.

Три ключевых для российских кодексов темы - это отношения с партнерами, клиентами, а также преданность профессиональному союзу. Дух и буква существующих в России кодексов говорят о том, что развитие деловой культуры у нас идет по американскому пути с учетом, правда, крайне несовершенного российского законодательства и специфически российских взаимоотношений государства и бизнеса.

Национальные и всемирные кодексы

Формы самоорганизации бизнесменов, в том числе кодексы деловой этики, развиваются от местных к всемирным. В США первая городская Торговая палата появилась в 1773 г., и только в 1912 г. была создана Национальная торговая палата США. Один из первых национальных кодексов деловой этики появился в России в 1912 г. В 1924 г. Комитет по этике бизнеса при Торговой палате США разработал национальный этический кодекс «Принципы ведения бизнеса».

В этом документе говорилось, что в основе бизнеса лежит доверие, проистекающее из справедливых отношений, эффективного оказания услуг и взаимовыгоды . В конце 1995 г. Второй Конгресс российских предпринимателей принял «Хартию бизнеса России», в основу которой положены те же принципы.

В 90-е годы наметился переход от национальных к международным деловым кодексам. Международные своды правил ведения бизнеса приняты Организацией Объединенных Наций, Международной торговой палатой и Организацией экономического сотрудничества и развития. Складывается неофициальная, но разделяемая большинством предпринимателей мирового уровня система этических стандартов.

Ее прообраз можно увидеть в «Принципах ведения бизнеса» Круглого стола Ко. Они были приняты в 1994 г. в швейцарском городке Ко лидерами бизнеса Японии, Западной Европы и Соединенных Штатов. К 1996 г. «Принципы» завоевали всеобщее признание в международном деловом сообществе. Можно смело говорить о том, что в этом документе отражены черты этических кодексов ближайшего будущего.

Он объединяет японский этический принцип «киосэй», т.е. стремление к общему благу в сочетании с честной конкуренцией, и западноевропейское начало достоинства и независимости личности.

Кодекс состоит из трех частей: преамбулы, общих положений и принципов, регулирующих отношения как с непосредственными участниками бизнеса (клиентами, служащими, владельцами и вкладчиками, конкурентами), так и с теми, чьи интересы могут быть косвенно затронуты экономической инициативой (с отдельными людьми, социальными группами, с обществом в целом и природой).

Ключевыми положениями кодекса являются:

1) социальная ответственность бизнеса (переход от соблюдения интересов вкладчиков к уважению интересов всех затрагиваемых сторон);

2) контроль за экономическим и социальным влиянием своего бизнеса (стремление к инновациям, справедливости и мировому сообществу);

3) переход в деловом поведении от буквы закона к духу взаимного доверия;

4) уважение правил бизнеса;

5) поддержка международного бизнеса и развитие всесторонних экономических связей;

6) забота об окружающей среде;

7) избегание незаконных операций и коррупции.

Шесть пунктов третьей части выстроены по принципу их приоритетности для ведения дел: на первом месте в Кодексе Ко стоят отношения с клиентами, на втором - отношения со служащими, далее говорится о владельцах и вкладчиках, конкурентах и обществе.

В последнем параграфе, в частности, говорится: «Мы убеждены в том, что, как гражданам мира, нам надлежит пребывать в согласии с реформами и ценностями, принятыми в том сообществе, в котором мы ведем свои дела.

Таким образом, мы берем на себя обязательства:

•уважать права человека и демократические институты, способствовать их распространению и действенности;

•признавать права государства, переданные ему обществом, и оказывать помощь тем его действиям, которые направлены на общественное развитие и установление гармоничных отношений между бизнесом и другими сферами человеческой деятельности;

• сотрудничать с теми силами страны или региона, которые стремятся повысить благосостояние людей, улучшить здоровье, уровень образования, увеличить число рабочих мест;

• направлять свое экономическое развитие с учетом ограниченности природных ресурсов, бороться за безвредный для людей и природы бизнес;

•защищать мир, социальное и этническое разнообразие, общественную безопасность и согласие;

• уважать права и обычаи местных культур;

•стремиться быть образцовым гражданином, оказывая безвозмездную помощь, способствуя развитию образования и культуры, участвуя в общественных и гражданских делах».

С объединением экономического пространства этические стандарты высшего уровня оказывают все большее влияние на принципы ведения дела в отдельных странах и регионах.

3. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

Современный руководитель должен быть человеком высокой культуры и всестороннего образования. Он должен обладать разнообразными знаниями, навыками и умениями. Кроме этого, любой руководитель должен обладать культурой общения. Чтобы его понимали подчиненные, его речь должна быть построена безукоризненно верно, грамматически и лексически правильно выдержанна, то есть он должен обладать культурой общения.

Актуальность этой проблемы еще и в том, что сотрудник современной организации существенно отличается от сотрудника прежней формации. Он не берет на веру ни один постулат, его могут убедить только глубокие аргументы, искренность и правда.

3.1. Особенности управленческого общения

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией. С замкнутыми людьми мы стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты лишь в случае крайней необходимости.

На вопрос: «Умеете ли вы общаться?» — большинство сразу же ответит утвердительно. А если кто-нибудь и задумается, то, скорее всего, потому, что удивится: «А разве для этого нужны какие-то специальные умения?». Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90 % рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т.д. — все это различные формы делового общения.

Практически все проблемы управления так или иначе связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73 % американских, 60 % английских и 86 % японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями. Что же такое общение? Какова роль такого его вида, как управленческое общение? Об этом и пойдет речь в данной главе.

Человеческое общение напоминает своеобразную пирамиду,

состоящую из четырех граней. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем с другими и вместе с этим переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого.

Таким образом, общение — это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей. Трудно найти такие психические явления, свойственные человеку, которые так или иначе не были включены в процесс общения.

Социальный смысл общения заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. Психологический смысл общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, способы деятельности, а также формируется как личность. Другими словами, общение выступает важнейшим фактором психического развития человека. Это — универсальная реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

Выделение любой проблемы в качестве самостоятельной области научного исследования предполагает решение ряда ключевых вопросов:

- определение специфики объекта изучения;
- проведение категориально понятийного анализа;
- разработка принципов и методов исследования. В таком ключе проблема общения начала рассматриваться лишь в два последних десятилетия (до 1970-х годов преобладал теоретико-философский подход).

Таким образом, проблема общения в качестве самостоятельного объекта исследования выделилась относительно недавно. Однако ее значение настолько велико, что категория общения очень быстро

заняла одно из ведущих мест и стала одной из базовых категорий в психологической науке, наряду с такими категориями, как «деятельность», «личность», «сознание» и др.

Разновидности общения. По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Способы, сферы и динамика общения определяются социальными функциями вступающих в него людей, их положением в системе общественных отношений, принадлежностью к той или иной общности. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сложившимися в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и др. Исходя из этого, различают несколько оснований разделения различных видов общения.

По используемым знаковым системам различают:

- вербальное (речевое) общение, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;

- невербальное (бессловесное) общение, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль. По некоторым данным, от 60 до 80 % информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. К основным из них относят визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные.

Основные визуальные средства общения изучаются кинесикой. Она рассматривает отражение поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях.

К основным визуальным средствам общения относят:

- движения мышц лица, обычно называемые мимикой;

- движения рук, ног, то есть жесты;

- движения туловища, особенности походки и др. обычно называемые пантомимикой;

- пространственную и временную организацию общения (расстояния до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую проксемикой;

- выражение лица, выражение глаз;

- позы, осанка, посадка головы;

- направление взгляда, визуальные контакты;

- кожные реакции — покраснение, бледность, потливость;

- подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы);

- средства преобразования природного телосложения (одежда,

прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

Выделяют две группы аудиальных средств общения:

- паралингвистические, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют «вокальной мимикой»,

- экстралингвистические (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

К ольфакторным средствам общения относят:

- приятные и неприятные запахи окружающей среды;

- естественный и искусственный запахи человека. На невербальные средства накладывает сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому нет общих норм для всего человечества. Наряду с интернациональными невербальными проявлениями отношения к другому человеку (например, улыбка, рукопожатие и др.), существуют и сугубо национальные, региональные. Кроме того, частота невербальных проявлений у различных народов также не одинакова.

Например, в течение часа общения финн совершает в среднем два жеста, француз — восемьдесят, итальянец — сто десять, мексиканец — более ста шестидесяти. Вот почему невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

По характеру связи общающихся общение делится на:

- непосредственное, как контакт «с глазу на глаз»;

- опосредованное, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По количеству участвующих в общении людей различают:

- межперсональное общение, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;

- массовое общение, то есть множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По включенности в процесс общения социальных слагаемых различают:

- межличностное общение (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);

- ролевое общение (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия, диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции.

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает, как вести общение в главном, основном, оставляя тем самым некоторый «диапазон возможностей» для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным «стилем общения» в рамках исполнения конкретной социальной роли.

Другими словами, ролевое общение не только не отрицает, а и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к социальной роли подчиненный характер.

Особенности управленческого общения. Разновидностью ролевого общения является управленческое общение, то есть общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные функции управленческого общения:

- выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);

- получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

- выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Почему первая функция главная? Потому что от ее качества зависит качество исполнительной деятельности. Кроме того, первая функция еще и наиболее сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель изменяет

взгляды, отношения, установки, вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение. В процессе его мы контактируем и взаимодействуем не ради праздного любопытства, не «просто так», а для того, чтобы решить какую-либо деловую проблему. Все это требует организации процесса управленческого общения.

Изучение общения показывает сложность этого социального феномена. Эта сложность требует выделения отдельных составляющих, описания структуры. Существует несколько подходов к структурированию общения как социального феномена.

Одним из удачных является подход, при котором выщеляют три взаимосвязанные стороны общения:

- перцептивную (то есть взаимовосприятие партнеров по общению);
- коммуникативную (то есть взаимообмен информацией);
- интерактивную (то есть взаимодействие партнеров по общению).

3.2. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

Сущность перцептивной стороны общения. Перцептивная сторона общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению.

В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится — не нравится»).

Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир

человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

Какие же свойства собеседника являются для нас наиболее важными, информативными? На что обращается внимание прежде всего?

К таким, наиболее существенным, свойствам можно отнести:

- выражение лица собеседника (мимику);
- способы выражения чувств (экспрессию);
- жесты (пантомимику);
- позы, положение тела и походку;
- внешний вид (одежду, прическу и др.);
- особенности голоса и речи.

Нужно отметить, что важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий.

Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия — формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов — фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

Действие *фактора превосходства* проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере — социальной, интеллектуальной, групповой др. Суть его в том, что партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру.

Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают. Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера.

Очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики.

Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из

тех, кто был изображен. Наиболее красивые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергичные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже «обыкновенные».

Таким образом, *фактор привлекательности* обеспечивает реализацию следующей схемы: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия по следующей схеме: положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное.

Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное — к недооценке неизвестного человека.

Из этого следует, что первичное впечатление всегда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партнера по общению одновременно и верное, и неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формирование первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения». А остальные качества, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам. Вот здесь-то и кроется возможность ошибок при формировании первого впечатления.

Для нас важно знать те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия *фактора превосходства* важны одежда человека и весь его антураж. В одежде для нас важна цена ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Серьезное значение имеет силуэт одежды. На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми

углами (особенно плечевыми), а низко статусным — силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). Для практики управленческого общения вывод очевиден: воздействие руководителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.

Имеет значение и цвет одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными — яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование *фактора превосходства* оказывает серьезное влияние *манера поведения* собеседника (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.). Превосходство проявляется в независимости собеседника.

Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается).

Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы «не замечает» свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех).

Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в кресле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.).

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной, определяемой значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность — понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привлекательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или не одобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности). Это во многом объясняет действие *фактора привлекательности*.

Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затраченные

собеседником на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется *фактор отношения к наблюдателю*. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами. Исследования Карри и Кени показали, что чем ближе мнение другого человека к собственному, тем выше оценка этого человека, и наоборот: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать.

Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

Механизмы взаимовосприятия. До сих пор мы рассматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма *стереотипизации*.

Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям, той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный» и др.

Главная задача социального стереотипа — позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации.

Наиболее типичными из них являются:

- хало-эффект, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;

- эффект снисхождения, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;

- эффект центральной тенденции, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;

- эффект ореола, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера;

- эффект контраста, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;

- эффект проекции, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов «тонкой настройки».

Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера — его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (позднелат. identifico — отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия — это эмоциональное сочувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. attraction, буквально — привлечение, притяжение) — это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (позднелат. reflexio — обращение назад) — это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. causalis — причинность и attributio — приписывание) — это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» схемы причинности, то есть привычные объяснения чужого поведения.

Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку.

В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

Кроме этих схем, были выявлены и некоторые закономерности процесса каузальной атрибуции. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу — обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем.

Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

Основы постижения внутреннего мира собеседника. Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество

этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Каковы же элементы этой «азбуки»? Что можно увидеть? Как же за внешними признаками поведения партнера по общению увидеть его актуальное внутреннее состояние? Что можно считать важнейшими источниками информации о внутреннем мире другого человека?

Попытаемся дать ответы на эти вопросы, но прежде рассмотрим основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседник:

1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, может, попросту в помещении прохладно?

4) Исходить из конгруэнтности (лат. congruentis — соответствующий, совпадающий) — совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники полагаются на невербальную информацию

5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикуляция и телодвижения.

Руководителю важно иметь высокий уровень визуально-психодиагностических способностей, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психическое состояние.

Для нас источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика, жесты, позы, походка человека и др.

Первое и главное, что отражается на лице человека, в его мимике — это эмоции. Было установлено, что существует семь основных эмоциональных выражений — конфигураций мимики: счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение или презрение и интерес.

Выяснилось, что все люди, независимо от национальности и

культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью объясняют эти мимические конфигурации. При этом основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Основные мимические «коды» эмоциональных состояний человека приведены в таблице.

Глаза человека издавна называют зеркалом души. Какую информацию они могут нам предоставить? Важную информацию могут дать изменяющиеся размеры зрачков. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения. При возбуждении, приподнятом настроении зрачки расширяются в четыре раза больше, чем при обычном настроении. При сердитом, мрачном настроении зрачки значительно сужаются.

Отсюда следует практический вывод для типичных ситуаций управленческого общения: когда вы разговариваете с подчиненными или с вышестоящим начальником, научитесь смотреть на зрачки и определять актуальное состояние собеседника.

Информативна также и долгота взгляда. Нормальным принято считать ситуацию, когда глаза собеседников встречаются от 1/3 до 2/3 времени общения. Если же наши глаза встречаются менее 1/3, то наш собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим и делаем, относится плохо.

Если наши глаза встречаются более 2/3 времени общения, то наш собеседник либо считает нас очень интересным и привлекательным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо нам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены).

Необходимо помнить, что долгота взгляда национально обусловлена. Например, жители юга так часто смотрят на собеседника, что для других это кажется даже оскорбительным.

Несколько слов о направлении взгляда. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова, — на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Вообще же, тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше глядит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Имеет значение и то, куда направлен взгляд собеседника. Этот аспект влияет на ход общения и обычно совершенно точно истолковывается собеседниками. Существует несколько

разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба.

Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы создаем серьезную атмосферу управленческого общения. Мало того, этот взгляд передает нашему собеседнику деловой настрой, статусный характер общения.

Если наш взгляд не опускается ниже уровня глаз собеседника, то мы можем контролировать ход общения. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. При этом создается атмосфера непринужденного, межличностного общения не просто собеседников, а приятных собеседников. Таким образом, направляя наш взгляд на тот или иной треугольник, мы можем передавать свое настроение и сам характер нашего разговора с тем или иным собеседником.

Важным подспорьем в управленческом общении является использование открытия, сделанного «отцом» нейролингвистического программирования М. Эриксоном: движения глазных яблок связаны с типом мышления, точнее, с основным способом обработки внутреннего опыта.

На основе фактов, подтвержденных рядом экспериментов, была выявлена взаимосвязь между положением глаз субъекта и сенсорными процессами, отвечающими за прием и переработку поступающей информации. Поскольку наблюдение за движениями глаз позволяет узнать многое о внутреннем мире человека, их стали называть «глазными сигналами доступа» (ГСД).

Было установлено, что когда человек (если только он не левша) смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной (зрительной) памяти; когда глаза направлены вверх и направо, то это свидетельствует о возникновении нового зрительного представления, конструировании нового образа; если глаза находятся по преимуществу в горизонтальном положении — значит происходит аудиальный (слуховой) контролирующий процесс; перемещение глаз вниз и налево означает, что процесс кинестетического (чувственного) ввода информации является ведущим; наконец, движение глаз вниз и направо сигнализирует о внутреннем диалоге и как следствие — контроле речи человеке.

На основе этих данных возникла гипотеза, в соответствии с которой знание ведущего в данный момент сенсорного способа визуального поведения человека позволяет гармонизировать процесс общения с ним.

Так, если руководителю нужно переубедить подчиненного, который является преимущественно визуалистом, то апеллировать к нему следует не только логической аргументацией, но и рисуя словесные образы.

С другой стороны, если у подчиненного ведущий сенсорный канал кинестетический, то наилучшим способом общения с ним будет включение его в ситуацию, в конкретную деятельность, воздействие на его чувственную сферу.

Схема глазных сигналов доступа представлена ниже. Ее можно широко применять, поскольку лишь 10% людей — левши. У левши воспоминания и конструкции зеркально поменяются местами, а общая закономерность распределения зрительного, слухового и кинестетического опыта по этажам останется той же.

Разделение внутреннего опыта на три категории (зрение, слух, ощущения) называется разделением соответственно на визуальную, аудиальную и кинестетическую модальности внутреннего опыта. Человек, у которого преобладают в мышлении зрительные образы, который «специализируется» на зрительном внутреннем опыте, будет называться визуалистом; специализирующийся на слуховом опыте — аудиалистом; специализирующийся в ощущениях — кинестетиком.

О ведущей модальности можно получить сведения не только по ГСД подчиненного, но и по часто употребляемым словам. Дело в том, что выбор слов также связан у человека с его ведущей модальностью. Если подчиненный говорит о блестящем будущем, об ярких перспективах, о точке зрения, то он выбирает визуальные слова, соответствующие его ведущей визуальной модальности.

Аудиальной модальности соответствуют слова и выражения: «монотонный, «приглушенный», «говорите громче», «давайте обговорим» и др. Слова «трогать», «касаться», «мягко», «грубо», «давит» являются наиболее употребимыми для представителей кинестетической модальности.

Есть и такие слова, которые не относятся ни к одной модальности: «знать», «понимать», «думать». Однозначен вывод: для различных ситуаций управленческого общения для большей убедительности и повышения эффективности общения необходимо формировать свои сообщения, используя слова, характерные для модальности подчиненного.

Если руководитель научится говорить с подчиненным так, чтобы тому было удобно слушать руководителя, то у подчиненного формируется бессознательное доверие к руководителю, значительно повышается эффективность управленческого общения.

Внутренний мир человека и его внешние проявления. Учеными установлено: существует реальная возможность получать достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям. Дело в том, что взаимодействие психики и тела человека строится на принципе «психофизического параллелизма». Он заключается в том, что психическое отражается в физическом и, наоборот, физические изменения влекут за собой психические.

Любое переживание человека так или иначе проявляется в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса и др. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения люди более 65 % информации о партнерах получают посредством наблюдения за ними.

Если слова человека — чаще всего плод его сознания, результат оценки и прогнозирования ситуации общения, работа «внутренней цензуры», то жесты — реакция подсознательных процессов. Вот почему нужно обратить самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами.

Почему же происходит рассогласование между вербальными и невербальными системами? Дело в том, что речью и негативными переживаниями управляют разные полушария коры головного мозга человека. Поэтому в кризисных ситуациях могут проявляться сбои в их синхронном функционировании. Правое полушарие, участвуя в управлении негативными эмоциями, одновременно координирует деятельность левой половины человеческого тела.

Знание этого факта позволило специалистам сформировать правило «левой стороны». Согласно ему, то, что человек хочет показать окружающим, отражается на правой половине его тела, а то, что он реально переживает, — на левой.

Испытывая волнение или проявляя неискренность, человек чаще всего допускает рассогласование между речевой (вербальной) и неречевой (невербальной) системами коммуникации.

Явными признаками такого рассогласования могут быть:

- едва заметные микродвижения мимической мускулатуры лица;
- учащенное мигание и дыхание;
- покраснение и побледнение кожных покровов;
- сужение зрачков;
- нарушение симметричности мимики;
- глотательные движения (свидетельствующие о пересыхании во рту);

- повышенное потоотделение;

- закрытая позиция (скрещивание, сжимание, перехватывание рук, перекрещивание ног и др.).

По мнению С.К. Деликатного, Ж. Ю. Половниковой и П.Я. Прыгунова, при неискреннем поведении человек может играть ряд типичных ролей.

«Авторитетный»: неискренность поведения маскируется демонстрацией доминирования его позиции в ситуации контакта, высокой социальной значимости его личности, особых отношений с авторитетными людьми, вышестоящим руководством.

«Угодливый»: маскировка истинных намерений осуществляется за счет демонстрации услужливости, застенчивости, малой образованности, слабой памяти, просьб о помощи и др.

«Славный парень»: демонстрируется показная заботливость о жизненных трудностях и проблемах руководителя, окружающих, понимание сложности профессиональной деятельности и др.

«Артист»: в зависимости от развития ситуации контакта и ответных реакций руководителя демонстрируются разнообразные формы поведения (то «авторитетного», то «угодливого», то «славного парня».

Для диагностики неискреннего поведения рекомендуется применять технику контрольных вопросов:

- постановка нескольких контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «да», затем контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «нет». При этом оценивается соответствие отмеченных выше невербальных характеристик содержания ответов;

- уточнение и детализация обстоятельств, условий, свойств, действий, в изложении которых подозревается неточность;

- постановка неожиданных, провокационных по сути вопросов, которые направлены на выяснение предположительно скрываемой или искажаемой объектом информации. Вопросы могут задаваться как невзначай, так и напрямую;

- требование многократного повторения событий, сведений, которые вызывают подозрение. В ходе последующего анализа обращается внимание на согласование одного и того же в разных рассказах.

Кое-что о жестах и позах общения. Важной характеристикой перцептивной стороны общения являются используемые партнерами по общению жесты и позы. Руководителю любого уровня важно знать потенциально возможную информацию, которую жесты и позы могут

передать.

Остановимся подробнее на основных группах жестов и поз.

1) Жесты и позы открытости:

- развернутые навстречу собеседнику руки, демонстрация раскрытых ладоней. Часто сопровождается поднятием плеч;

- расстегнутый пиджак (куртка).

2) Жесты и позы закрытости:

- скрещенные на груди руки либо попытка как-то закрыть корпус тела руками. Закрытость усиливается, если пальцы сжаты в кулаки;

- посадка на стул, при которой спинка является как бы щитом;

- скрещенные ноги.

3) Оценочные жесты и позы:

- жест «рука у щеки» означает, что человек над чем-то задумался, о чем-то размышляет;

- подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и расположены над подбородком. Этот жест свидетельствует о критической оценке;

- если это же сопровождается наклоном корпуса в сторону от собеседника, то оценка, скорее всего, негативная;

- наклон головы набок — заинтересованность;

- почесывание, поглаживание подбородка — жест размышления и оценки, идет процесс принятия решения.

4) Жесты и позы подозрительности, скрытности и отрицания:

- сложенные руки, отклоненный назад корпус, скрещенные ноги, голова наклонена вперед, взгляд исподлобья;

- ступни и корпус тела повернуты по направлению к выходу;

- касание носа или легкое его протирание (обычно указательным пальцем) — человек хочет закончить разговор и уйти;

- касание мочки уха или почесывание глаз.

5) Жесты и позы уверенности:

- гордая прямая поза;

- пальцы соединены наподобие купола. Означает доверительность отношений, но также и некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость;

- руки соединены теснее, чем купол;

-руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх — поза абсолютного превосходства.

6) Жесты и позы нервозности:

- покашливание, прочищение горла;

- курение сигарет. Сигарету зажигают лишь тогда, когда

напряжение спадает;

- рука прикрывает рот (этот жест передает эмоции, варьирующиеся от сомнения в себе до явной лжи);

- локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой (кисти рук) расположена прямо перед ртом.

7) Жесты и позы готовности:

- руки на бедрах, стоя или сидя;

- человек сидит на краю стула;

- опора на стол широко расставленными руками. Это сильный призыв слушать, так как у этого человека есть что сказать.

8) Жесты и позы неуверенности:

- переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются;

- человек грызет или сосет конец авторучки, карандаша;

- пощипывание, потирание ладоней.

9) Жесты и позы напряженности:

- короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки — звуковой фон напряженности;

- крепко сцепленные руки. Кроме того, это еще жест подозрения и недоверия;

- защитное поглаживание шеи ладонью;

- отворачивание лица в сторону. Означает также недовольство, отрицание.

В общении с людьми, демонстрирующими такие жесты, перед началом разговора надо снять напряженность: склониться к человеку, сесть с ним рядом и др.

10) Жесты самоконтроля:

- руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую;

- скрещенные лодыжки ног;

- руки, вцепившиеся в подлокотники кресла.

11) Жесты скуки:

- постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание колпачком ручки;

- голова лежит на раскрытой ладони, глаза полуприкрыты;

- отсутствующий взгляд;

- машинальное рисование на бумаге.

12) Жесты расположения:

- руки, прикладываемые к груди;

- приближение к другому человеку. Надо вовремя замечать, когда партнер начинает отодвигаться.

То, как человек сидит при разговоре, показывает его отношение

к другому, так же как и к теме разговора. Люди обычно подаются вперед, когда они эмоционально вовлечены или заинтересованы. Они, как правило, отклоняются назад или отодвигаются, когда этого нет.

Сидение на кончике стула и наклон вперед указывают на готовность к движению и установку на кооперацию, принятие, признание, указывают на физическое приближение к собеседнику.

Сидение прямо, но без напряжения, указывает на доверие; сутулая поза предполагает внутреннюю установку на самозащиту; когда человек отворачивается от собеседника и склоняет голову вперед, то, скорее всего, он испытывает подозрение.

3.3. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

Психологическая сущность взаимодействия. В ходе общения его участники не только воспринимают и понимают друг друга, не только обмениваются информацией, но и осуществляют взаимодействие, то есть планируют общую деятельность, обмениваются действиями, вырабатывают формы и нормы совместных действий. Таким образом, действие — главное содержание интерактивной стороны общения. Описывая те или иные ситуации общения, мы чаще всего используем термины действий.

Например, «мы пришли к единому мнению», «он на меня давил, но я не поддался», «мы топтались на месте» и т.д. Между тем речь идет об общении, а не о борьбе. То, что оно передается такими фразами, обычно не приукрашивание, а главный смысл, который увидели партнеры в общении.

Итак, взаимодействие в общении — это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Характерные черты взаимодействия:

- взаимодействие — необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него проблематично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека;

-основу взаимодействия составляет многообразие межличностных контактов и действий: непосредственных и опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных;

- для взаимодействия характерна циклическая причинная

зависимость действий партнеров, когда поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, взаимное воздействие, взаимные изменения и др.

Структурными компонентами процесса взаимодействия в общении выступают субъекты взаимодействия, взаимная связь (на основе формальных и неформальных отношений), взаимные воздействия, взаимные изменения субъектов взаимодействия (на основе изменения точек зрения, взглядов, представлений, отношений, поведения, деятельности и др.).

В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера.

В зависимости от степени учета во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

1)сотрудничество, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

2) противодействие, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;

3) компромисс, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;

4) уступчивость, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5) избегание (уклонение), предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Подчеркнем, что среди изложенных стратегий нет плохих или хороших. Все зависит от конкретной ситуации общения, от целей, которые ставят перед собой партнеры, и ряда других факторов.

Содержательные компоненты процесса взаимодействия. Эффективность взаимодействия зависит от реализации ряда условий и правил. Говоря об условиях эффективного взаимодействия в управленческом общении, необходимо, прежде всего, раскрыть содержательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение имеют также время, место, ситуация, стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении. До недавнего времени мы много говорили о том, как животные устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но оказалось, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их будем знать, то сможем обогатить наши

представления о своем поведении и поведении других; сможем прогнозировать реакцию нашего подчиненного в процессе управленческого общения.

На основе многочисленных исследований психологи пришли к ряду важных выводов.

1) Физическое тело не только большинства животных, но и человека окружено определенной пространственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.

2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).

3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения:

а) интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека). Из всех зон эта самая главная. Разрешается в нее проникать только тем, с кем человек находится в тесном эмоциональном контакте (супруги, дети, родители, близкие друзья и родственники и др.). В этой зоне имеется еще сверхинтимная подзона (до 15 см), в которую можно проникнуть только посредством физического контакта;

б) личная зона (от 45 до 120 см). В пределах этой зоны осуществляется общение между приятелями и знакомыми в условиях каждого дня;

в) социальная зона (от 120 до 360 см). Это общение людей в строгом соответствии с их социальной ролью, когда в общении желают подчеркнуть социальный статус общающихся. По сути дела, в этой зоне беседуют скорее не личность с личностью, а должность с должностью. В этой зоне мы также общаемся с незнакомыми людьми и с теми, кого мы не очень хорошо знаем;

г) публичная зона (более 360 см). Как правило, в этой зоне ведется общение с большой группой людей, когда мы хотим к ней обратиться.

4) Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).

5) Современная городская жизнь принесла с собой ряд исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения

всем общающимся необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.).

Это не значит, что в этих условиях человек не испытывает дискомфорта, но он научился внешне это не выражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Сделаем ряд практических выводов для ситуаций управленческого общения:

- во-первых, если вы хотите, чтобы подчиненные чувствовали себя при общении с вами комфортно, то держите дистанцию;
- во-вторых, при выборе дистанции в разговоре учитывайте национальные и социальные особенности собеседника, обсуждаемую проблему, актуальное эмоциональное состояние собеседника и др.

Позиция в общении. Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является теория трансактного анализа, предложенного американским психиатром Э. Берном (трансакция — это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

Концепция Берна была создана в ответ на необходимость оказания психологической помощи людям, имеющим проблемы в общении. Наблюдая поведение людей, он обратил внимание на тот факт, что один и тот же человек прямо на глазах может измениться. При этом меняются одновременно выражение лица, речевые обороты, жесты, поза и т.п.

Этот человек то ведет себя как взрослый, то резвится как ребенок, то копирует поведение своих родителей. Берн пришел к идее сложного строения личности, наличия в ее структуре трех состояний «Я» («родитель», «взрослый» и «ребенок»), обусловливающих характер общения между людьми. Каждое из этих состояний, в свою очередь, обнаруживается в той или иной позиции в общении и предполагает определенные алгоритмы, модели поведения.

В личности каждого человека обнаруживаются все три составляющие, однако при условии плохого воспитания личность может деформироваться так, что одна из составляющих начинает подавлять другие, что обусловливает нарушение общения и

переживается человеком как внутреннее напряжение.

Каждое из состояний «Я» выполняет определенные функции и вследствие этого является жизненно необходимым. Для оптимального функционирования личности, для эффективного взаимодействия с окружающими, с точки зрения трансактного анализа, в личности должны быть гармонично представлены в зависимости от ситуации общения, все три состояния «Я».

Таким образом, все состояния «Я» хороши, правильны, необходимы и выполняют определенные функции. Вопрос заключается в том, когда и какое состояние «Я» активно, когда и для каких целей его использовать.

Каждый из общающихся занимает какую-то одну из трех позиций в общении. Трансакции исходят из определенного состояния «Я» одного партнера по общению и направлены к определенному состоянию «Я» другого партнера. Они являются открыто проявляющимся аспектом социальных связей индивида. Одни трансакции приводят к оптимальному взаимодействию, другие, наоборот, к конфликту.

Почему же это происходит? Во многом процесс взаимодействия в общении зависит от адекватности ситуации общения выбираемых состояний, позиций и трансакций.

Сделаем важный вывод для различных ситуаций управленческого общения: взаимодействие между людьми только тогда будет гармоничным и эффективным, когда между ними будут установлены параллельные трансакции. Пока между руководителем и подчиненными не установлены такие трансакции, ему очень сложно будет добиться взаимопонимания.

Руководитель, говоря первую фразу, задает тон разговора тем, что невольно выбирает себе и собеседнику определенное состояние «Я». Эти три «Я» сопровождают нас всю жизнь. Зрелый руководитель умело использует разные формы поведения. Главное, они должны быть уместны и адекватны конкретной ситуации общения. Самоконтроль и гибкость помогают руководителю вовремя вернуться во «взрослое» состояние.

3.4. Проблема уверенности в процессе управленческого общения

Главное психологическое условие успешной деятельности — это уверенность в своих силах. Чувство уверенности может быть привитым с детства, но может вырабатываться и целенаправленно.

К основным путям выработки уверенности можно отнести следующие:

- освоение и совершенствование профессионального мастерства;
- адекватное поведение в различных ситуациях человеческого общения;
- поддержание и укрепление здоровья и работоспособности;
- создание и поддержание благоприятного внешнего облика, собственного имиджа.

Только в результате усилий человека на этих направлениях формируется уверенность как положительное качество характера. Как много в процессе делового общения порой зависит от нашей уверенности, от умения предстать партнером, который знает, чего он хочет, и вместе с тем считается с мнением, устремлениями, желаниями окружающих его людей.

Вне зависимости от содержательности своей речи, люди, которые мямлят, говорят несвязно, воспринимаются как менее значительные, чем те, которые говорят ясно и убедительно. Именно последние воспринимаются нами как уверенные в себе люди.

Развить навыки уверенного в себе человека вполне возможно, увеличивая, таким образом, способность успешно влиять на других. Что же понимается под уверенностью! Скорее всего, это качество, свойство личности, которое демонстрируют люди, знающие, что они ощущают и чего хотят, действия которых, выражающие их взгляды, четки и ясны, которые не позволят себе прибегать к обходным путям и добивающиеся того, чтобы всем была известна их позиция.

Уверенность в себе — это далеко не то же, что агрессивность. Агрессивного человека можно назвать слишком напористым. Агрессивность часто приводит к попыткам запугать других, нарушить их права. Уверенный же в себе человек реализует право свободно высказывать свою точку зрения и добивается того, чтобы его слушали, уважая при этом права других людей.

Умение быть по-настоящему уверенным в себе можно идентифицировать и ему можно научиться, увеличивая способность оказывать позитивное воздействие на окружающих. Уверенность в себе — это частью подход к жизни, частью — социальный навык. Такой подход усваивается в раннем возрасте, зачастую влияя на человека в различных довольно тонких формах.

Подлинная уверенность в себе имеет много преимуществ, в том числе:

- высвобождается энергия, что дает возможность чувствовать

себя сильнее;

- вы чаще добиваетесь того, к чему стремитесь;
- снижается напряженность, что позволяет высвобождать подавленные чувства;
- в результате выхода напряженности улучшаются отношения с людьми;
- улучшается процесс принятия решений, так как находят выражение и совместно прорабатываются сложные проблемы;
- шумные и властные люди теряют часть своего чрезмерного влияния по мере того, как менее заметные люди получают возможность выразить себя.

Слова о преимуществах уверенности в себе хорошо звучат, но здесь имеются и ловушки. Уверенные в себе люди четко заявляют о своей позиции, а раз она становится известной, с ними легче расправиться. Кое-кто может воспринимать вашу уверенность как досадную помеху или, что ещё хуже, приклеит вам ярлык упрямого смутьяна и будет действовать в соответствии с этим. Наконец, возможно и то, что ваше мнение ошибочно.

Значительный вклад в изучение проблемы уверенности как важнейшей поведенческой характеристики человека внес психолог Лацарус. На основе своих исследований он пришел к следующим выводам:

Во-первых, уверенность в себе есть поведенческое проявление и следствие той или иной жизненной философии, которой придерживается конкретный человек. Под жизненной философией понимается внутренняя картина окружающего нас мира и в самом общем виде сводится к двум группам личных представлений: как я отношусь к себе и как я отношусь к окружающим.

В соответствии с этими подходами уже упоминавшийся психолог Э. Берн выделил четыре жизненных позиции:

1. *Я в порядке, вы в порядке.* Для людей, стоящих на этой позиции, характерно, в основном, положительное отношение к себе. В целом они своей жизнью довольны и довольствуются тем, что имеют. Анализируя свое прошлое, они сосредоточиваются на приятных и радостных воспоминаниях. Они положительно относятся к другим людям. Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми. Но ценят добрые отношения, контакт с окружающими, исходящее от них одобрение своих поступков.

Таким образом, для них характерны:

- уверенность в себе;
- отзывчивость;

- спокойствие;

- адекватная реакция на изменившуюся обстановку;

- установление и поддержание добрых отношений с окружающими;

- они вызывают доверие.

2. *Я в порядке, вы не в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном, положительно относятся к себе, но они чувствуют очень значительную разницу между собой и окружающими.

Они считают большую часть других людей несовершенными или худшими чем они сами, находят, что окружающим не хватает таких важных качеств, как ум, честность, нравственность, привлекательность, интеллект или опытность.

Люди этой жизненной позиции думают, что превосходят других, и стремятся демонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными; таких руководителей обычно не любят, потому что они — как немой укор окружающим.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:

- имеют раздутое самомнение;
- трудны в общении;
- выглядят надменными;
- подавляют других;
- преувеличивают свою роль в работе.

3. *Я не в порядке, вы в порядке.* Люди этой жизненной позиции считают, что у них есть существенная слабость или недостаток, из-за чего они уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе. Эти люди не слишком нравятся себе потому, что концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках, неудачах, несоответствиях требованиям — действительных либо воображаемых.

Проблемы и разочарования служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им, что они никчемные люди, если не справляются с этим. Других же они оценивают более высоко; считают, что окружающие более значительны, зрелы, целеустремленны, талантливы и элегантны.

Короче говоря, люди, стоящие на этой позиции, смотрят на окружающих снизу вверх.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:

- недостаточно уверены в себе;
- склонны к отступлению;
- не имеют достаточной убежденности;
- не способны взять на себя инициативу;

- недооценивают свою роль в работе;
- часто поддаются стрессам.

4. *Я не в порядке, вы не в порядке*. Люди, стоящие на этой позиции, могут чувствовать себя подавленно, могут утратить способность создать себе приемлемые условия или ощущать удовольствия от жизни. Они не только себя оценивают невысоко, но и окружающих воспринимают как людей тоже в том или ином смысле ущербных. Любые взаимоотношения ощущаются ими как сплошное разочарование. Эта позиция может иметь отрицательные последствия для личности, приводя к утрате бодрости, сил и воодушевления.

Таким образом, люди этой жизненной позиции:
- недостаточно энергичны;
- склонны к подавленности и стрессам;
- не проявляют настойчивости;
- свыклись с неудачами;
- недостаточно творчески относятся к работе;
- вызывают отрицательные взаимоотношения.

Из предложенных вариантов видно, что уверенными в тех или иных ситуациях делового общения могут быть лишь сторонники первого и второго подходов. Однако только у сторонников первого уверенность цельна и гармонична, не задевает своим высокомерием окружающих.

Только позиция «я в порядке, вы в порядке» является позицией уверенного в себе и гармонично развитого человека, позицией победителя. Важно помнить, что победитель — это тот, кто побеждает вместе с людьми, а не кого-то. Для по-настоящему уверенных в себе и в жизни деловых партнеров самым важным в жизни является не успех, а аутентичность (возможность быть собой). Уверенные люди реализуют свою неповторимую индивидуальность и ценят ее в других.

Предрасположенность к той или иной позиции не означает абсолютной заданности характеристик поведения и деятельности, а свидетельствует о тенденциях, об узловых, кардинальных проявлениях личности. Вместе с тем могут быть и качества, присущие людям, исповедующим другую жизненную философию.

Во-вторых, содержательно-уверенное поведение проявляется как способность:
- сказать «нет», когда того требуют ситуации делового общения;
- открыто говорить о своих чувствах и требованиях к окружающим;
- устанавливать контакты, начинать и закачивать те или иные

акты делового общения;

- открыто выражать позитивные и негативные чувства;

В-третьих, внешне уверенное поведение проявляется в:

- открытости жестикуляции и мимических проявлений своего «Я»;
- использовании местоимения «Я»;
- способности идти на контакт глаз;
- характерных интонациях;
- осанке.

По мнению М. Вудкока и Д. Френсиса, физиология, будучи достаточно зрелой наукой, обнаружила теперь уже достаточно широко признанные факты. Целые поколения литераторов использовали описание наружности и жестов своих героев для того, чтобы дать представление об их душевном и эмоциональном состоянии. Например, напряженное душевное состояние человека часто отражается в его напряженной позе, а человек, потерявший уверенность в себе, имеет ослабевший, перегруженный вид.

Эта связь между физиологическим и эмоциональным состоянием людей вполне логична. Годы поддержания тела в определенном состоянии приведут к нарушению равновесия: используемые мускулы разовьются, остающиеся же без работы потеряют тонус.

Многие хотят чувствовать себя спокойно и уверенно, и очевидно, что это многим удается. Эти люди явно в ладу с собой и в контакте со своими чувствами. Они демонстрируют уравновешенность и внутреннюю силу. Это означает, что они редко выходят из себя и, чтобы произвести хорошее впечатление, им не нужно лезть вон из кожи.

Установки, которые принимает по отношению к жизни человек, составляют фундаментальную часть его личности, влияющую на все стороны жизни: они высвобождают или подавляют энергию, поощряют храбрость или кротость, увеличивают шансы на успех или неудачу.

Многие из существенных элементов установки — представления о своей природе и ценности — развились в раннем детстве под воздействием формирующих характер впечатлений, но редко кто, будучи взрослым, изучает или изменяет приобретенные тогда установки. К счастью, установки закрепляются не навсегда; их можно изучить, что помогает выявить альтернативные возможности развития более стойкой, энергичной и многообещающей личной установки.

В-четвертых, к факторам, обусловливающим неуверенное поведение, необходимо отнести:

- страх критики;
- страх сказать «нет» в ответ на требования окружающих;
- страх контакта;
- страх потребовать и настоять на своем;
- чувство вины за уверенное поведение;
- чрезвычайную осторожность.

В определённые моменты людям не удается проявить уверенность в себе. Потом же, когда они оказываются недостаточно эффективными в работе, у них возникает чувство неловкости и обиды на себя. Как часто, час спустя после неудачной для нас стычки, мы думаем над репликой, которая бы нам тогда пригодилась. Авторы считают, что для каждого человека характерны свои причины, из-за которых у него уменьшается уверенность в себе.

Подумайте над тем, какие из следующих препятствий больше подходят к вашему случаю.

1. Недостаток практики: вы недостаточно часто на практике выявляете свои ограничения и не пытаетесь установить, можете ли вы быть более уверенными в себе.
2. Формировавшее вас воспитание: заботившиеся о вас в ранние годы родители и другие люди уменьшили вашу способность постоять за себя.
3. Смутные представления: у вас нет четких образцов, и вы сами не знаете, чего хотите.
4. Опасение враждебности: вы боитесь проявлений гнева и отрицательных реакций и хотите, чтобы вас считали рассудительным.
5. Недооценка себя: вы не чувствуете за собой права занимать твердую позицию и требовать корректного и честного отношения к себе.
6. Плохая самопрезентация: обычно вы выражаете свои мысли смутно, неубедительно, противоречиво или эмоционально.

Анализ своей способности чувствовать уверенность в себе поможет понять, как нужно себя вести. Есть ли ситуации, в которых вы постоянно испытываете недостаток уверенности? Если да, нельзя ли найти общей причины? Не находите ли вы, что особенные трудности для вас создает определенное лицо или окружающая обстановка?

Ваши выводы могут помочь выявить те препятствия, которые в наибольшей степени имеют к вам отношение. Когда же вы будете знать о них лучше, вы сможете найти способы, чтобы быть

действительно более уверенными в себе.

Можно развить в себе необходимые навыки, наблюдая за тем, как другие люди справляются с ситуациями, требующими уверенности в себе. Кому-то это удается, кому-то нет. При тщательном наблюдении возможно выявить характеристики по-настоящему уверенных в себе людей. Используя на практике то, чему вы научитесь, вы расширите запас своих навыков. Вам могут помочь следующие указания, которые, как показывают исследования, характерны для уверенных в себе людей:

Избегайте запутывающих эмоций: если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, от окружающих нужно ожидать реакции на ваши эмоции, а не на то, что вы хотите до них донести. Это может запутать вопрос и направить усилия в сторону от решения задачи.

Будьте проще: иногда важность того, что люди хотят донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток иметь дело сразу с несколькими вопросами.

Добивайтесь своего: работайте над решением вопросов, несмотря на возможную необходимость долго разъяснять свои намерения, пока вы не будете удовлетворены возможностью решить проблему.

Не «роняйте себя»: если что-либо для вас важно, добейтесь, чтобы другие знали о вашей позиции.

Следите, чтобы вас не «сбивали»: окружающие, часто неосознанно, будут пытаться увести вас в сторону от того, что вы хотите до них донести. Это может быть вызвано давлением, которое на них оказывается. Ознакомьтесь с их точкой зрения, но не настаивайте на своем.

Ошибка не ослабляет: если вы ошиблись — что рано или поздно случается со всяким, — не давайте возникнуть чувству несоответствия своему месту. Такое чувство подрывает ваши позиции.

Стремитесь к победе за победой: старайтесь создать ситуации, в которых ваша работа будет приносить вам победу, но не за счет других людей. Посвятите некоторое время изучению того, как и они тоже могут выиграть. В этом случае обе стороны в личных взаимоотношениях могут чувствовать выгоду, создавая, таким образом, основу для дальнейших продуктивных контактов.

Таким образом, к важнейшим характеристикам уверенного поведения необходимо отнести следующие:

1. Эмоциональность речи — открытое, спонтанное и подлинное

выражение всех испытываемых чувств.

2. Экспрессивность речи — ясное проявление чувств в невербальной плоскости и соответствие между словами и жестами, мимикой.

3. Умение противостоять и атаковать — прямое и честное выражение своего собственного мнения, без оглядки на окружающих.

4. Использование местоимения «Я» — выражение того факта, что за человек стоит за словами, отсутствие попыток спрятаться за неопределенными формулировками.

5. Принятие похвалы — отказ от самоуничижения и недооценки своих сил и качеств.

Импровизация — спонтанное выражение чувств и потребностей, повседневных забот, отказ от занудной предусмотрительности и мелочного планирования.

4. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Корпорация глазами ее сотрудников

Элементы корпоративной культуры, влияющие на ее восприятие работниками

Работники фирмы также являются членами общества, имеют семьи и круг друзей и знакомых, поэтому отношение к работникам в фирме становится предметом обсуждения и оценки многих людей, составляющих круг общения персонала фирмы.

К специфическим индикаторам корпоративной культуры, влияющим па восприятие и поведение ее сотрудников, можно отнести:

• наличие и качество коллективного договора (это определяет, как к сотрудникам относится хозяин и администрация — как к «ресурсу» или как к партнерам);

• содержание нормативных документов: Трудовой распорядок, Положения о подразделениях, должностные инструкции и др.;

• отношение работников к труду;

• преданность корпорации, забота о сохранении ее служебных тайн;

• обобщенный параметр — качество трудовой жизни (КТЖ), включающий стиль руководства, социальное партнерство, степень индивидуального подхода к сотрудникам, степень увязки мотивов работников и вознаграждения (реализуется ли принцип «Выяви мотивы, потребности работников и удовлетвори их»);

• кадровая политика;

• социально-психологический климат;

• другие.

Чем большая мощь в руках конкретного человека, тем пристальнее внимание общества к *его* поведению. Можно заметить, что зачастую изложение отдельных аспектов такой, казалось бы, объективной науки, как история, осуществляется на основе изложения деяний выдающихся личностей — правителей, полководцев, их приближенных, в руках которых была сосредоточена власть, возможность влиять на жизни многих других людей.

Мы уже говорили о том, что сейчас огромные мощности, использование которых способно повлиять на жизнь других людей, иногда масс, доступны очень *многим простым и незаметными людям:* это военная техника и вооружение, экономические решения, управление и возможность влиять на работоспособность дорогостоя-

щего оборудования, на использование материальных и финансовых средств, на информационные каналы, наконец, на психику.

Важны и позитивные факторы деятельности людей (изобретения, открытия, определяющие научно-технический прогресс), и негативные факторы (девиации и деликты типа терроризма, хакерства, финансовых махинаций, нарушений технологической дисциплины при обслуживании энергетических установок и средств вооружения, информационные технологии типа «черный PR» и т. п.).

Отсюда вывод: *повышенное (скорее, адекватное) внимание к поведению каждого человека, работника — может быть, и вынужденная с точки зрения классических моделей управления и экономики, но необходимость, объективная реальность, продукт сложившейся социально-экономической системы, современного уровня цивилизации.*

Внутренняя, сущностная, истинная этика бизнеса выражается в первую очередь в содержании кадровой политики организации, в отношении к персоналу, которое в свою очередь является отражением и реализацией взглядов руководства на персонал, той школы управления персоналом, сторонниками которой является руководство.

В книге «100 лучших компаний для работы в США», вышедшей в Нью-Йорке в 1992 г., приводятся данные результатов опроса нескольких тысяч служащих частных фирм, которым задавались вопросы, касающиеся зарплаты и премий, перспектив повышения, гарантий занятости, гордости за свою компанию.

Типы хозяйственных организаций и особенности отношений их субъектов

Тины современных хозяйственных организаций, к которым относятся корпорации, по мнению многих ученых, определялись в числе прочих и *в зависимости от типа отношений между их субъектами.* Субъекты — личности, группы, весь коллектив. Особую роль играют личности — руководители. Основное здесь — специфика отношений «власть — подчинение», т. е. управление. А отношения — это проявление духовной культуры, поэтому типологии организаций имеют не только производственно-экономический, но и культурологический оттенок.

Типология хозяйственных («экономически ориентированных») организаций, согласно М. Веберу, классику социологии, такова:

- собственно «экономические организации», регулируемые материальным интересом;

• неэкономические организации, выполняющие экономические функции («экономически активные»), например государство и церковь;

• экономические организации, регулируемые неэкономическими способами («экономически регулятивные»), наподобие земельных общин, профессиональных цехов и гильдий;

• организации, «утверждающие формальный порядок», осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности, например правоохранительные органы.

Исторические формы хозяйственных организации, по мнению отечественных социологов, правомерно разделить на три группы: *община, корпорация* и *ассоциация.*

Община — общность, построенная на тесных внутренних связях, зачастую объединенная по территориальному или кровородственному признакам. Для нее характерны: формальное равенство, общая собственность, нерасчлененность многих внутрихозяйственных функций, всеобщее подчинение неформальному традиционному порядку.

Корпорация — относительно замкнутая организация, построенная на **менее** тесных, но более профессиональных связях. У нее более узкая функциональная нацеленность, выраженная многоступенчатая иерархия, жесткое разделение внутренних обязанностей, более формальный административный порядок.

Ассоциация — это относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права и частную собственность. Она создается под специальные задачи, и ее деятельность, как правило, не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида. Это общества потребителей, а с социологической точки зрения — и акционерные общества, члены которых могут покупать и продавать свои права на участие в деле на открытом фондовом рынке.

У этих форм хозяйственных организаций разные монопольные устремления, степень закрытости, иерархические структуры, степень подчинения интересов групп и индивидов коллективным целям, связь вознаграждения с принадлежностью к организации (община и корпорация) или с размером вложенной собственности или труда.

По способам подчинения своих членов и утверждения внутреннего контроля, согласно социологу А. Этциони, выделяют *принудительные, утилитаристские* и *символические* хозяйственные организации.

Принудительные организации опираются на прямое насилие

над человеком или угрозу применения насилия (его отсутствие становится формой вознаграждения). Пример: армия, тюрьма, в которых, кстати, осуществляется и хозяйственная деятельность.

Утилитаристские организации объединяют своих членов на базе материального интереса. Современные хозяйственные организации наиболее близки к этому виду.

Символические организации апеллируют к солидарности, основанной на общности моральной или идеологической. Это организации типа церкви, политических партий, где хозяйственные функции играют подчиненную роль.

Существует *отечественная типология хозяйственных организаций* в зависимости от способов утверждения авторитета, четыре модели отношений между руководителями и подчиненными:

• *бюрократизм* (руководитель в роли начальника): взаимодействие на основе административной иерархии, жесткое распределение обязанностей. Решения — за руководителями, исполнение — за подчиненными, контроль отлажен, ответственность на исполнителе, контакты по вертикали формальные, деперсонифицированные, деловые;

• *патернализм* (руководитель в роли хозяина, отца): четкая иерархия, права хозяина неоспоримы, решения и контроль — за ним, информация неполная, организация труда достаточно гибкая, есть взаимозаменяемость, ответственность коллективная, единство организации — благодаря личному влиянию хозяина, взаимоотношениям придается личный характер, внерабочие проблемы подчиненных становятся предметом заботы хозяина;

• *фратернализм* (братство; руководитель в роли лидера): иерархия сглаживается, стремление к коллегиальному принятию решений, ориентация на осознанное выполнение, самостоятельность и доверие, гибкость и взаимопомощь, неуспех — коллективная беда, отношения подчеркнуто неформальные, деления проблем подчиненных на рабочие и нерабочие нет;

• *партнерство* (руководитель-координатор): иерархия явно не выражена, решения на основе общего и доброжелательного обсуждения, подчиненные понимают смысл решений и выполняют их в процессе самостоятельной работы, за каждым закреплены четкие функции, но текущего контроля нет, есть общая координация, ответственность за определенный участок — на конкретном исполнителе, отношения деперсонифицированы, переведены на служебно-контрактную основу, налаживание внеслужебных связей необязательно, также как и вникание в личные дела, особая

преданность предприятию не требуется, нужно только хорошо выполнять свое дело.

Видный американский социолог Н. Смелзер приводит следующие рассуждения:

Некоторые группы подобны организациям, поскольку существуют для достижения определенной цели, но в то же время по структуре напоминают первичные контактные группы: это *харизматические организации.* По мере развития формируются правила и традиции, растет упорядоченность; по Веберу, развитие структуры состоит из трех этапов: кристаллизации, признания и институциопализации. В результате появляются образцы поведения по отношению членов группы друг к другу и к внешней среде. *Добровольные ассоциации* создаются для защиты общих интересов их членов, членство в них добровольное, они не связаны с правительственными органами.

Тоталитарные организации образуются с целью защиты государственных, религиозных и других организаций. По Гоффману, их типы:

а) больницы, благотворительные заведения, санатории;

б) тюрьмы и концентрационные лагеря;

в) военные казармы, корабли, закрытые учебные заведения;

г) мужские и женские монастыри, приюты.

Бюрократии представляют собой организации, деятельность которых предусматривает разделение ролей, складывающихся на основе определенных правил и методов, и соответствующее место в иерархии власти.

Согласно Веберу, для бюрократии характерны:

1) разделение труда;

2) определенный порядок подчиненности;

3) наличие публичной канцелярии;

4) использование формальных методов подготовки специалистов;

5) наличие штатных сотрудников;

6) установление определенных правил;

7) ожидание выражения преданности организации со стороны сотрудников.

Эти особенности делают предсказуемым поведение служащих бюрократического аппарата и позволяет осуществлять координацию их деятельности. Благодаря правилам уменьшается необходимость прямого надзора и обеспечивается управление в «полуавтоматическом» режиме. Один из недостатков организаций —

неопределенность целей и средств их достижения. В организациях, имеющих дело главным образом с людьми, труднее предвидеть последствия тех или иных решений.

Корпорация глазами социальных психологов. Психологические типы организаций и типология духовных аспектов корпоративных культур

Р. Рюттипгер приводит результаты исследовании канадских ученых Кетде Врие и Д. Миллер, которые определили морально-психологический климат в коллективах различных организаций, а значит, и особенности их поведения, посредством терминов, применяемых в психиатрии:

- **драматическая (демонстративная) организация** — несколько «показушное» поведение, демонстрация бурной деятельности, забота о производимом впечатлении. Обычно это организации в стадии бурного роста, находящиеся на этапе экспансии на рынке. Стиль руководства в основном кооперативный;
- **депрессивная организация** — консервативная, бюрократизированная, «зарегулированная», стремящаяся к сохранению «статус-кво». По сути, бюрократическая организация. Такая организация способна выжить только в условиях стабильности на рынке, слабой конкуренции. Преобладающий стиль управления— авторитарно-бюрократический;
- **шизоидная организация** — сниженная внешняя активность, преобладание внутренней жизни («расщепление ума»); воздействие высшего руководства не ощущается, цели и стратегия развития неясны, среднее звено управления стремится к личному благополучию, к созданию «удельных княжеств», к завоеванию расположения высшего руководства. Карьеру делают оппортунисты, соглашатели, любимчики начальства. Стиль управления — попустительский;
- **параноидальная организация** испытывает постоянный страх перед контролем, старается подстраховаться на все случаи жизни, стратегия не активная, а реактивная, ориентация па защиту. Большое внимание уделяется обоснованиям, регламентам, инструкциям **и их** утверждению «в верхах». Бюрократический стиль управления;
- **принудительная организация** характеризуется также стремлением к избежанию ошибок, строгим соблюдением иерархии, инертностью, излишним вниманием к мелочам. Стиль управления — патриархальный.

Р. Рюттингер применяет *культурологический подход,* т. е. исследование процессов, происходящих на предприятиях через призму культуры фирмы, выделение культуры фирмы в качестве ведущего фактора, определяющего специфику фирмы, особенности взаимодействия работников, требования к работникам и отношение к ним.

В основу *типологии корпоративных культур,* которую разработали Дил и Кеннеди и которую приводит Р. Рюттиигер, положена *специфика вида деятельности.*

4.2.Сильная корпоративная культура и ее роль в успехе компании

В свое время ведущий специалист по менеджменту П. Друкер отметил: исторические успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами, не экономическим базисом или технологиями, даже не талантом народа, а эффективностью управления. Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

Характеристики сильной корпоративной культуры

Концепция сильной организационной культуры включает следующее:

- признание тесной взаимосвязи между личностью и работой человека. Развитие знаний и квалификации оценивается не как результат предварительного обучения и тренировки, а как следствие изменения самой работы, ее содержания и организации. Работа должна иметь возрастающую степень сложности;

- работа лучше соответствует человеку, когда в организации формальная и неформальная структуры совпадают;

- личность работника, т. е. единство многообразных способностей, потребностей и ролей, должна соответствовать такой работе, содержание которой не расчленено на частичные операции, а представляет единство различных задач. Это означает переход от узкоспециализированного рабочего места к универсальному, коллективному, совмещение профессий, делегирование дополнительных полномочий работнику, выполнение им различных функций на разных уровнях;

- интерес человека к своему труду возрастает, если он знает конечные результаты своей деятельности. Планирование своего труда, контроль за его исполнением должны быть включены в структуру самой работы, в ее содержание. Т. Дил и А. Кеннеди в своих исследованиях пошли дальше простого описания элементов корпоративной культуры. Они заявили, что успешные компании имеют сильную и монолитную культуру, с помощью которой сотрудники объединяются, отождествляя себя со своей компанией и совместно стремясь к достижению единой цели. Менее процветающие компании имеют слабую культуру, при которой сотрудники разобщены, их преданность компании минимальна и работают они в основном ради денег.

Авторы считают, что культура компании влияет на ее политику, принимаемые решения, все виды деятельности, а следовательно, и на итоговый успех. Они полагают, что из слабой корпоративной культуры можно сформировать сильную путем создания и развития ритуалов, церемоний, обрядов и других атрибутов в поддержку культурных ценностей, которые высшее руководство компании хотело бы воспитать у своих сотрудников.

Для достижения максимальных результатов деятельности организации должны стремиться к укреплению своей корпоративной культуры, к превращению слабой культуры в сильную. В теории управления существует правило: что поддается измерению, тем можно управлять. Анализ дает возможность организации сравнить реальную культуру компании -те ценности и поведенческие нормы, которые сотрудники демонстрируют каждый день, - с той корпоративной культурой, к которой стремится руководство организации.

Основные методы анализа и оценки корпоративной культуры - это анкетирование сотрудников, анализ собеседований, наблюдение за участниками корпоративных мероприятий, исследование мифов и историй компании, анализ документов и речей, осмотр рабочих и общественных помещений, наблюдение за общением сотрудников и т. д. Можно применять разную методику анализа организационной культуры в различных компаниях, но главное заключается в сборе информации о ценностях и поведенческих нормах, которые считаются в организации наиболее значимыми.

Связь корпоративной культуры с успешной деятельностью организации

В одной из самых популярных книг по организационной

культуре «In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies» Т. Петере и Р. Ватерман приводят результаты исследований 62 процветающих компаний, в корпоративной культуре которых они выявили 8 общих черт:

- заметная склонность к действию, а не к обзорам, отчетам и длительным заседаниям;
- ориентированность на заказчика, стремление качественно удовлетворить его потребности;
- важность самостоятельности и предприимчивости (вместо того чтобы опираться на бюрократические и традиционные методы, эти организации поощряют в сотрудниках индивидуальную ответственность и инициативу в решении проблем);
- «производительность через людей» - лозунг, подчеркивающий отношение к работникам как к членам единого коллектива; в таких компаниях не приветствуется разделение сотрудников на управляющих и подчиненных;
- деловой и профессиональный подход к решению задач, при этом руководители всегда в курсе ежедневных успехов и проблем подчиненных; руководство таких компаний всегда знает, как в данный момент проходит производственный процесс, поскольку непосредственно участвует в основных операциях, посещая рабочие места;
- деятельность в своей, знакомой, области, отказ от диверсификации в неизученные сферы;
- простая структура и не раздутый штат; принципиальный отказ от организационных сложностей, которые чреваты дополнительными бюрократическими проблемами;
- сочетание централизации и децентрализации в управлении: в таких компаниях требуется жесткое выполнение поставленных задач и следование корпоративным ценностям, однако работники относительно свободны в выборе методов или путей решения стоящих перед ними задач.

В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее :

- слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса

и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

Сильная культура характеризуется тем, что ключевые корпоративные ценности активно поддерживаются и разделяются почти всеми членами организации. Чем больше сотрудников признает ключевые ценности, чем более они преданы им, тем сильнее организационная культура. И соответственно сильная культура обладает большим влиянием на поведение членов организации. Религиозные, культовые организации, японские компании - это примеры структур с сильной корпоративной культурой.

Одним из заметных результатов сильной культуры является низкая текучесть кадров. Сильная корпоративная культура демонстрирует единодушие в мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, а следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Сильная культура увеличивает преемственность и постоянство всех организационных принципов, она как бы заменяет формальную бюрократию в организации. Высокая степень формальной структуризации в компании создает предсказуемость, порядок и постоянство — сильная корпоративная культура добивается того же без развитых бюрократических структур и множества письменных документов.

Чем сильнее культура, тем меньше заботится руководство компании о разработке формальных правил и рекомендаций для управления поведением подчиненных. Эти правила станут неотъемлемой частью сознания сотрудников, как только они усвоят корпоративную культуру своей организации.

Похоже, что не осталось больше сомнений в том, что корпоративная культура обладает огромным влиянием на поведение работников. Но как создать такую культуру, которая бы «подгоняла» работников именно под те стандарты, которые выгодны руководству?

Когда организация только создается, руководители оказывают большое влияние на ее культуру: в молодой организации еще нет устоявшихся традиций, почти нет сформировавшихся субкультур, сама организация невелика, все знают ее основателя и на себе испытывают влияние его представлений об организационной культуре. Не удивительно, что в таких условиях руководство компании имеет все возможности для формирования именно той культуры, которая облегчает достижение корпоративных целей.

Однако когда организация уже создана, ее культура также закреплена. И если эта культура состоит из относительно устойчивых составляющих, ее приверженцы сопротивляются любым переменам. При этом наиболее активно противодействие переменам при наличии сильной культуры, поскольку работники стойко защищают уже существующие корпоративные ценности. Поэтому, если некая корпоративная культура со временем перестает отвечать задачам организации или больше не устраивает руководство компании, в ней немногое удается изменить.

Изменения корпоративной культуры

Мы изменяем окружающий мир и сами меняемся под влиянием этих изменений. В процессе глобальных перемен во всех сферах жизни меняются наши традиции, обычаи и ценности, отношения и представления. И наша способность воспринимать эти перемены и меняться из-за них кажется неисчерпаемой.

Современное производство, а следовательно, и корпоративная культура сегодня находятся под воздействием следующих тенденций :

- расширение состава рабочих и служащих. Помимо более активного участия в производстве женщин, представителей национальных меньшинств и иммигрантов, сегодня отмечается увеличение возрастной границы работников;

- развитие служб социальной поддержки. Когда все больше матерей становятся работающими женщинами, когда все чаще оба родителя в семье работают, возрастает необходимость обеспечить лучшие рабочие условия для разных категорий населения: компании предоставляют своим служащим отпуск по уходу за больными или престарелыми членами семьи, детские сады, медицинское обеспечение для всей семьи и т. д.;

- введение гибкого графика работы. Для привлечения большего числа сотрудников и для выполнения работы с меньшими затратами компании вводят различные рабочие графики, позволяют совмещение должностей, используют временных или контрактных работников, а также надомную работу;

- акцент на кадровой политике. Чтобы соответствовать стремительному технологическому и профессиональному развитию во всем мире, компании создают программы повышения производственного мастерства своих работников, развития навыков общения, личностного самосовершенствования, а также сотрудничают с образовательными заведениями, предлагая стажировку для своих потенциальных кадров. Компании активно конкурируют в поисках

талантливых работников за рубежом, привлекая их высокой заработной платой и дополнительными привилегиями;

- создание виртуальных корпораций. Международные лидеры, вооруженные знаниями в области высоких информационных технологий, используют сети интернета, системы телекоммуникаций и технологии виртуальной реальности для создания новых электронных взаимоотношений.

Стремясь идти в ногу со временем, главы многих компаний убедились, что легко изобрести новые стратегии в области финансирования, производства, маркетинга, но трудно их реализовать, так как новые методы требуют иных представлений, ценностей и методов работы, нежели те, что действуют в организации. Например, высшее руководство компании понимает необходимость введения инновационной политики в производстве и управлении.

Менеджеры высшего звена компании разрабатывают новые программы, пытаются реализовать новые идеи, но встречают непонимание даже со стороны менеджеров среднего уровня, не говоря уже об исполнителях, которые не привыкли к свободному движению информации вверх и вниз по организационным каналам коммуникации, как того требует новая политика, ведь до сих пор в компании действовала традиция управления «сверху вниз» и преданность руководству в компании была основополагающей ценностью.

Все больше консультантов в области менеджмента признают возникновение проблем, связанных с тем, что корпоративная культура сдерживает стратегию компании, необходимость анализировать эту культуру, учиться управлять ею и, в случае необходимости, изменять ее. Те, кто занимаются усовершенствованием организаций, часто оказываются перед дилеммой: либо просто изменить структуру компании (модели власти, разделение труда, методы контроля и линии коммуникации), либо также менять отношения и представления сотрудников.

Если посмотреть на этот вопрос с точки зрения организационной культуры, то станет очевидным, что и структура компании, и отношения сотрудников - в некотором роде атрибуты культуры, а следовательно, невозможно добиться желаемого эффекта, меняя артефакты и не затрагивая глубинных базовых представлений. Все в организации вернется на круги своя, если кардинально не перестроить базовые представления.

При наиболее благоприятных условиях потребуются годы, а не недели или месяцы, чтобы произвести изменения в корпоративной

культуре.

Благоприятными условиями, при которых это возможно, можно считать следующие :

- драматический кризис. Может произойти некое шоковое событие, которое подорвет статус-кво компании и подвергнет сомнению значимость ее корпоративной культуры, например финансовый кризис, потеря основного заказчика, крупное технологическое достижение конкурента;

- смена руководства. Новые руководители высшего уровня часто привносят в культуру компании свои представления о корпоративных ценностях;

- молодые и маленькие организации Чем моложе организация, тем менее консервативна ее культура. Чем меньше организация, тем легче руководству ввести и закрепить новые ценности;

- слабая культура. Слабые культуры более подвержены изменению, чем сильные.

Необходимо иметь в виду, что даже при наличии этих благоприятных условий нет гарантии того, что корпоративная культура будет способна измениться. Более того, любое кардинальное изменение длительно. Поэтому в любой определенный период времени к корпоративной культуре следует относиться как к важному фактору, определяющему поведение людей в организации и в то же время мало подверженному влиянию со стороны ее руководства.

Важность сильной корпоративной культуры для успешного функционирования фирмы сегодня признанна во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой.

Однако из этого не следует, что сильные культуры присущи только крупным компаниям. Скорее сильные культуры создали из когда-то мелких новичков преуспевающих гигантов. Например, возникшая в пригородном гараже фирма Apple за 6 лет превратилась в одного из ведущих производителей в США, причем ее становление проходило в условиях борьбы с конкурентом - гигантом IBM - и только благодаря сильной организационной культуре фирмы и личному вкладу одного из совладельцев (С. Джобса) фирме удалось выстоять в кризисном 1983 г. Именно поэтому трудно переоценить практическое значение концепции организационной культуры для успеха и процветания организации .

4.3.Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации

Роль основателей организации в формировании корпоративной культуры

Существующие традиции и обычаи в организации, стиль работы и имидж во многом формируются на основе предыдущего опыта. Именно поэтому нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры - философии основателей организации. Традиционно именно основатели компании оказывают определяющее воздействие на становление первоначальной культуры.

Осуществляя и воплощая свою мечту, они пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая сильно влияет на сотрудников, они создают сплоченную организацию с сильной культурой. Сформированная организационная культура - это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые они выработали в результате своего предыдущего опыта.

Например, взгляды Т. Ватсона на разработку, производство и обновление продукции, манеру одеваться, политику поощрений и компенсаций до сих пор ощутимы в IBM, хотя Ватсон умер в 1956 г. Компания У. Диснея до сих пор пропагандирует идею своего основателя о сказочных развлечениях А приверженность компании Wai-mart простоте, бережливости и качеству связана с личностью Сэма Болтона.

Итак, в основе корпоративной культуры лежит видение создателей компании того, что представляет собой эта организация, почему она функционирует именно в этой сфере, какие обязательства перед заказчиками берет она на себя, какие нормы поведения существуют в общении с окружающими.

Определение целей организации - важнейший нравственный вопрос, который должен решать руководитель. Р. Мертон подчеркивает, что этот нравственный выбор «во многом определяется системой ценностей, в рамках которых действует корпорация. А эти ценности в свою очередь основаны не столько на экономических функциях корпорации, сколько на культуре, традициях, собственном опыте и личной склонности их руководителей, обнаруживающихся в текущей экономической, политической и социальной ситуации» .

Основатели организации обычно имеют общее представление о том, как организация должна решать *проблемы внешней адаптации*

(выработка целей и стратегии компании; разработка целей и средств достижения целей; выработка системы оценки деятельности компании; разработка коррективных методов, т. е. методов исправления допущенных ошибок и т. д.) и *проблемы внутренней интеграции* (организационная структура; кадровая политика; общий язык; разделяемое всеми представление о роли и значении компании, о смысле ее деятельности; проектирование и управление производственными процессами; методы постоянного совершенствования производства и персонала; границы групп и критерии отбора в группу; межличностные отношения в организации, такие как любовь, дружба, взаимоотношения полов и др.; система поощрений и наказаний и т. д.).

Основываясь на своем личном жизненном опыте, своем представлении о роли и месте данной организации в мире, природе человеческих отношений, практике менеджмента и т. д., основатели компании вырабатывают основные принципы ее корпоративной культуры и передают их членам организации при помощи ряда первичных и вторичных механизмов, действующих как скрыто, так и открыто .

Первичные механизмы передачи корпоративной культуры

Можно выделить следующие пять первичных механизмов:

- выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя;
- критерии распределения поощрений и вознаграждений;
- намеренное создание образцов для подражания;
- стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов;
- критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.

Теперь рассмотрим подробнее, как действуют эти механизмы.

Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя. Здесь имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то, что его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении этого метода.

Например, на заседаниях, посвященных вопросам планирования, вынуждая подчиненных сосредоточить свое внимание

на определенных вопросах под определенным углом зрения, руководитель может довести до сотрудников свой взгляд на ситуацию и таким образом добиться своего решения программы развития компании.

Критерии распределения поощрений и вознаграждений. Члены любой организации из своего опыта узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководителям обычно достаточно легко довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного. Здесь имеется в виду сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.

Намеренное создание образцов для подражания. Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, передать подчиненным, особенно новичкам, их представления и ценности.

Например, президент Action Company целенаправленно стремился снизить значимость статуса и иерархии, поскольку был убежден, что ценные новаторские идеи могут поступить с любого уровня. Он пытался передать это представление своим подчиненным многими путями: он сам имел небольшую машину, его офис был непритязателен, одевался он неформально, проводил много времени среди служащих всех уровней. Его поведение послужило поводом для появления многих рассказов, которые в свою очередь закрепили в корпоративной культуре компании нормы поведения руководителей.

Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов. Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры.

Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго и люди многому на них учатся. В. Оучи приводит несколько примеров того, как американские корпорации, которым в ситуации финансового кризиса предстояло произвести значительное сокращение штатов, во избежание этого приняли решение сократить заработную плату всем сотрудникам и менеджерам.

Позже в компании появились рассказы о том, как корпоративные ценности помогли ей выжить в трудное время. То же произошло в Московском филиале компании Proctor&Gamble во время финансового кризиса в России в августе 1998 г.

Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении. Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

Например, в Action Company все кандидаты, успешно прошедшие собеседование, были умны, сообразительны, уверены в себе, напористы и обладали умением четко формулировать свои мысли. На собеседовании их предупредили, что от них ждут умения выживать в обстановке минимальной поддержки руководства.

И если впоследствии возникал конфликт между новым сотрудником компании, который оказался недостаточно сообразительным или решительным в защите своих идей, и ее остальными сотрудниками, руководство (в соответствии с корпоративными ценностями организации) не вмешивалось, предоставляя новому сотруднику право выбора между увольнением или кардинальным изменением свойственной ему манеры поведения.

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры. Менее мощные, более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях компании.

И все же эти вторичные механизмы могут очень поддержать первичные, если руководитель способен контролировать их и управлять ими. Важно понять, что все эти механизмы доводят до новичков смысл корпоративной культуры, все они работают. И вопрос состоит не в том, использовать их или нет, а в том, как управлять тем или иным механизмом.

К вторичным механизмам введения в корпоративную культуру представлений и идей ее создателей и руководителей относятся:

- композиция и структура компании;
- системы и принципы деятельности организации;
- дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом,
- истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях;
- официальные заявления и документы, декларирующие кредо

компании, ее философию и идеологию.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта. А теперь рассмотрим их подробнее.

Композиция и структура компании. Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие считают, что сила организации в ее людях, поэтому они создают структуру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

Системы и принципы деятельности организации. Самая заметная сторона жизни организации - это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают деятельность организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом. Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие. Например, чистый магазин с аккуратно и красиво расставленными на витринах товарами создает впечатление о корпоративной культуре, одной из ценностей которой является забота о покупателе, следовательно, здесь физическое окружение поддерживает и закрепляет корпоративные принципы.

Обладающие четкой философией и стилем управления руководители всегда стремятся воплотить их во всех внешних проявлениях своей корпоративной культуры. Например, Action Company, одной из корпоративных ценностей которой является свободное

общение, имеет просторное помещение с невысокими перегородками, за которыми не видно лишь тех, кто сидит.

Только немногие менеджеры имеют отдельные офисы, да и те со стеклянными дверьми, так что всегда видно, что в них происходит. Залы для конференций и комнаты для переговоров меблированы круглыми и овальными столами, что подчеркивает отсутствие формального статуса и облегчает общение. В каждом рабочем помещении созданы все условия для совместных чаепитий. Таким образом весь дизайн внутреннего пространства организации подчеркивает такие корпоративные ценности, как равенство, важность общения и человеческих взаимоотношений.

Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях. По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организация отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако эта форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки».

Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию. Наконец, еще один из методов выражения корпоративных ценностей - это официальные документы, декларации, уставы.

Формируя корпоративную культуру компании, руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной в частности. Его задача -понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

Руководитель должен предвидеть последствия своих решений в культурологическом аспекте. Повышает его авторитет и умение диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к корпоративной культуре.

Факторы, способствующие поддержанию корпоративной культуры

В решении задачи поддержания сформировавшейся корпоративной культуры определяющую роль играют три фактора: отбор персонала; деятельность высшего руководящего звена; методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация). Рассмотрим их подробнее.

Отбор персонала. Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и набрать людей, обладающих знаниями, навыками и способностями, позволяющими им успешно выполнить работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает больше чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем из них, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы и система ценностей которых идентична корпоративным.

В процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. Кандидат, выяснивший при этом, что его ценностные ориентиры находятся в противоречии с ценностями организации, сам отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на получение данного места.

Тем самым отбор решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам выявить их соответствие требованиям организации, а с другой - организация получает возможность отсеять тех из них, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

Например, эффективная процедура отбора кандидатов существует в компании Proctor & Gamble, в которой применяется многоступенчатая система собеседований. Занимающиеся этой процедурой представители элитарного кадрового состава компании прошли специальную подготовку с использованием лекций, видеокассет, фильмов, тренировочных собеседований, ролевых игр для успешного выявления кандидатов, наиболее соответствующих корпоративной культуре организации.

В процессе собеседований выясняется умение кандидатов справляться с большим объемом работ, выявлять и понимать проблемы, добиваться принятия обоснованных и разумных решений, ведущих к реальным действиям. В Proctor & Gamble высоко ценится рационализм, способность разумно мыслить.

Все претенденты на работу проходят два собеседования и тест на общий уровень знаний, затем еще три беседы один на один с представителями руководства компании, а также групповое собеседование. Целью каждой встречи является поиск убедительных доказательств наличия в характере претендента тех черт, которые, по мнению компании, обеспечат его успешную работу в организации.

В компании Compaq Computer кандидаты отбираются по принципу соответствия корпоративным ценностям, таким как, например, умение работать в команде. Один из руководителей компании сказал: «Мы можем найти много компетентных

профессионалов, но нас интересует прежде всего, вписываются ли они в наше представление о том, как нужно работать». В Compaq это означает легко ладить с другими, чувствовать себя естественно при принятом в компании стиле управления, основанном на консенсусе. Для уменьшения шансов проникновения в компанию любителей трудиться в одиночку и эгоцентристов кандидата нередко пропускают через 10-15 собеседований с представителями различных отделов и уровней власти .

Деятельность руководящего звена. Создатели компании, которые на основе собственных представлений, а также идей, заимствованных из надежных источников (научной литературы, мнений профессионалов, экспертов и т. д.), вырабатывают видение и задают общее направление предстоящей деятельности компании, фактически добиваясь формирования своей версии корпоративной культуры, сами подбирают, обучают и готовят руководителей среднего звена (менеджеров), способных реализовать их видение цели, и через них добиваются выполнения работы и решения задач компании наилучшим образом.

Если руководитель создает корпоративную культуру, то менеджер является чем-то вроде образца морали и этики для сотрудников компании. Именно менеджер формирует необходимые условия и побудительные мотивы, вынуждающие сотрудников принимать те ценности и отношения, которые отвечают целям организации и одновременно удовлетворяют их потребности. Менеджер должен обладать способностью учить других понимать то, что важно, что этично для компании, а что нет. Менеджер организует подчиненных для более эффективного выполнения того, что каждый из них отдельно сделать не может.

Для успешной работы менеджер должен обладать тремя видами умений: техническими (умение использовать методику, технические приемы и оборудование, необходимое для выполнения работы); концептуальными (умение видеть свою организацию как систему взаимодействующих и взаимосвязанных подсистем); психологическими (умение использовать людей наилучшим образом путем мобилизации в них собственных внутренних резервов, что является основой деятельности менеджера) .

Чтобы действия руководства способствовали формированию и укреплению корпоративной культуры, менеджер должен быть последователен в своем поведении. Любое несоответствие между поступком и его последствиями, созданное по вине менеджера, подрывает основы корпоративной культуры.

Если, например, группа работников организации бросает вызов руководству, устраивая длинные перерывы и опаздывая на работу, а менеджеры никак не реагируют на это, остальные сотрудники могут начать вести себя подобным образом, посчитав такое поведение культурной нормой.

Чтобы у сотрудников выработалось правильное представление о корпоративных нормах и ценностях, руководителям компании необходимо последовательно проводить единую поведенческую линию, модель «поступок -последствие» должна всегда срабатывать одинаково. Так, чтобы служащие всегда приходили на работу вовремя, на любое, всякое и каждое опоздание менеджер должен реагировать отрицательно. Люди узнают больше о корпоративной культуре из наблюдаемых поведенческих реакций, чем из вывешенных на стене лозунгов или декларируемых принципов организационной политики. Существует старинное изречение: « Я не слышу, что вы говорите, потому что ваши поступки говорят громче, чем слова».

Как только новый сотрудник вступает в организацию, его менеджер объясняет ему, чего ждут от него в работе, в выполнении поставленной задачи. Когда задача выполнена, менеджер может высказать или не высказать одобрение или недовольство.

Если, например, работа выполнена прекрасно, но менеджер не высказал одобрения, работник не получил поддержки. Если работа выполнена недостаточно хорошо и менеджер не высказал недовольства, работник вновь не получил представления о том, как эта работа должна была быть выполнена, т. е. что же является признанной в компании ценностью или нормой. И только лишь в том случае, если менеджер прореагировал соответствующим образом на выполненную задачу, работник получил представление о том, что принято в данной компании и считается нормой ее корпоративной культуры.

Следовательно, корпоративная культура передается через ответную реакцию менеджера на действие работника. По мере роста числа усвоенных моделей «поступок — последствие» у нового члена организации возникает представление о полном спектре принятых в организации норм, и корпоративная культура, в свою очередь, формирует у индивида требуемое восприятие действительности путем создания новых норм, ценностей, представлений.

Последовательность в реакциях руководства играет основную роль в поддержании определенных культурных норм. Отсутствие ее может лишь привести к смятению в умах служащих по поводу

ожидаемого поведения, а следовательно, весь процесс усвоения культурных норм будет проходить значительно дольше.

Культурная адаптация и ее основные стадии. Сколь эффективны бы ни были процессы подбора персонала, новые работники не могут сразу ознакомиться с организационной культурой и соответствовать ей. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией или аккультурацией, когда речь идет об усвоении новых культурных ценностей.

Потребность в знаниях о корпоративной культуре обостряется в следующих ситуациях, вызывающих удивление новичка: неясных, двусмысленных или неординарных; искусственно созданных, в которых используются знания о корпоративной культуре. В последнем случае речь идет о программах ориентации, или тренингах, которые компания устраивает для новичков, например так называемые RJPs (Realistic Job Previews), специальные «программы по введению в должность», некие репетиции реальной деятельности, предназначенные помочь новичку представить себе реальную картину жизни организации и, в частности, его производственной деятельности, заранее или вскоре после вступления в новую компанию.

Первый тренинг для всех принятых на работу в Proctor & Gamble, например, охватывает такие задачи, как ознакомление с основной целью компании и ее корпоративными ценностями, представление о структуре организации и месте в ней вновь принятых на работу, определение принципов лидерства, личного профессионального роста, методов работы с заказчиками, норм поведения в компании и т. д.

Новые работники Диснейленда проводят два первых рабочих дня за просмотром фильмов и прослушиванием лекций о том, как должен выглядеть и вести себя работник компании Disney. Процесс специального обучения новых работников на некоторых фирмах длится до года - тестируются интеллект, умение работать в команде и т. д.

И хотя в этих тренингах используются различные материалы и методы (лекции, видеофильмы, тексты и т. д.), информация о корпоративной культуре представлена до фактического вступления новичка в должность, во время так называемого испытательного срока. Цель подобных тренингов - сделать новичку как бы прививку от возможных неверных представлений и ожиданий от новой работы

и организации. Материалы, представленные на таких тренингах, дают представление о корпоративных ценностях, символах, стиле управления, отношении к сотрудничеству, соревнованию и поддержке.

В компаниях обычно проводятся и другие программы ориентации и тренинги на выезде (за пределами компании). Но все они имеют один недостаток: организаторы тренингов представляют официальную точку зрения на корпоративную культуру, скорее желаемые, а не действительные корпоративные ценности, официально признанные, а не реально действующие методы и процессы.

Более полезной и ценной для новичков всегда является информация из разряда «не для печати». Чем реальнее контекст, в котором передается и усваивается культурный материал, тем более мотивированно будет воспринимать его новичок и тем более значимой для него окажется полученная информация.

Говоря о процессе аккультурации, не следует воспринимать его однонаправленно, только с точки зрения влияния организации на новичка. На самом деле это - двусторонний процесс, и новичок, в свою очередь, оказывает влияние на окружение, отдельных членов организации, а также на климат в группе и всей организации в целом.

Процесс вступления новых работников в организацию -самая критическая стадия социализации. Именно на этой стадии организация «подгоняет» работника под категорию образцового сотрудника. Те новички, которым не удается усвоить основные нормы поведения, рискуют стать нонконформистами, что впоследствии приводит к увольнению. Организация продолжает процесс социализации своих сотрудников, хотя и не так явно и интенсивно, на протяжении всей их работы в компании, что способствует поддержанию и укреплению ее корпоративной культуры.

Социализация проходит несколько ступеней .

На предварительной стадии (до фактического поступления на работу в организацию) новичок получает представление об организации, чтобы придти в нее с установившимся набором ценностей, отношений и ожиданий. Частично роль предварительной стадии социализации берут на себя бизнес-школы, которые дают своим студентам представление о том, какие взаимоотношения и поведенческие нормы приняты в деловом мире. Эта стадия обычно выходит за рамки конкретной работы или должности. Кандидат получает представление об организации в целом, а также о типе

сотрудников, что составляет основу организации.

На стадии «столкновения» новый работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы на фирме и сравнивает ее со своими ожиданиями. Если его ожидания более или менее оправдались, эта стадия просто подтверждает полученные ранее представления. Если ожидания и реальность расходятся, новый работник проходит через этап социализации, который вытеснит предыдущие представления и заменит их новыми в соответствии с принятыми в организации. В крайнем случае новичок будет полностью разочарован и уволится. Тщательно разработанный процесс отбора сотрудников обычно не допускает этого.

И наконец, *на стадии «метаморфозы»* работник должен разрешить любые проблемы, возникшие на предыдущих стадиях. Мы можем считать, что процесс социализации в целом завершился и произошла метаморфоза, когда новые сотрудники чувствуют себя легко и комфортно на новой работе в новой организации. Они усвоили все нормы организационной и групповой культуры, уверены в себе и понимают, что обладают необходимой компетенцией для выполнения работы. Они чувствуют, что коллеги их приняли и относятся к ним с доверием и уважением. Они понимают всю структуру организации, правила, процедуры и принятые в организации практики. Они знают, по каким критериям оценивается их работа.

Значение аккультурации новых сотрудников для поддержания корпоративной культуры. Трудно переоценить значение аккультурации новых сотрудников для поддержания существующих ценностей корпоративной культуры. Хотелось бы остановиться на этом процессе подробнее.

Как уже было сказано, аккультурация - это процесс приобщения к культуре и климату, которые присущи данной организации и рабочему окружению нового сотрудника. Аккультурация происходит всякий раз, когда человек оказывается в незнакомом окружении, особенно в новых рабочих условиях или когда он входит в новую роль, особенно профессиональную, например при переезде в новый город, переходе на работу в другую организацию или на новую должность в своей организации. При этом ему необходимо овладеть основными навыками новой работы, построить взаимоотношения с коллегами, осознать нормы и ценности соответствующей группы.

Когда в организацию вступают новые члены, они в качестве платы за членство приносят в жертву какую-то часть личной свободы

и отказываются по мере необходимости от части своих представлений, отношений, ценностей, если таковые не соответствуют тем, которые приняты в компании. Задача, стоящая перед остальными работниками организации, заключается в том, чтобы обучить новичков тому, что от них ждут, что здесь принято, что признано правильным.

В разных организациях могут быть различные представления о том:

- что считается хорошей работой;
- насколько допускается фамильярность в производственных отношениях;
- принято ли проявлять (и если да, то до какой степени) почтение и уважение к вышестоящим;
- как правильно выглядеть и одеваться на работе;
- насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;
- что является нормой в отношении к работе, профсоюзной деятельности, коллегам, менеджерам, клиентам;
- насколько активно принято общаться с сотрудниками во внерабочее время и т. д.

Новому работнику, чтобы стать полноправным членом организации, недостаточно быть хорошим профессионалом — он должен овладеть всеми перечисленными нормами и правилами. При этом, как считают некоторые исследователи в области корпоративной культуры, отдельно взятому индивиду не обязательно искренне верить и по-настоящему принимать корпоративные ценности — нужно просто вести себя в соответствии с ними.

Исследователи процесса аккультурации отмечают, что входящие в организацию новички испытывают потребность в снижении естественно возникающего чувства неуверенности, в возможности хоть как-то предвидеть будущее (реакцию сотрудников компании на новичка, его восприятие корпоративных норм поведения и т.д.), а также в хотя бы относительном контроле над ситуацией в новом окружении. Первым шагом в процессе аккультурации является представление о том, как корпоративная культура служит членам организации.

Сотрудники каждой организации обладают набором неких «надежных рецептов»: в процессе совместной деятельности, основываясь на общих идеях, они вырабатывают свои методы решения проблем в различных ситуациях. В поиске правильного решения при неясной, двусмысленной или неоднозначной ситуации

они опираются на этот набор «надежных рецептов», что помогает им справиться с создавшимися трудностями.

Быть частью группы в некотором смысле означает иметь представление о том наборе понятий, который свойствен всем ее членам. Воспринимать его можно по-разному: активно поддерживать и разделять эти понятия, восставать против них или покорно принимать общие правила игры. Но в любом случае, чтобы играть любую из ролей в группе, новичок должен отдавать себе отчет о существовании этого набора понятий.

Стать частью группы означает признать существующие в ней нормы. Вооруженный знаниями о том, что считается нормой в организации, какие скрытые идеи разделяются всеми, новичок может интерпретировать происходящее, предвидеть будущее, справляться с неизвестностью, неопределенностью и неожиданностями, которые случаются в жизни.

Знание корпоративной культуры скрыто и не выражено, контекстуально, неформально, разделяемо всеми и не сформированно, поэтому обучение корпоративной культуре или передача корпоративных знаний новичкам становится сложной задачей.

Например, поскольку это скрытые знания, члены организации не могут просто напечатать текст, суммирующий их, а поскольку они контекстуальны, любые утверждения, вырванные из контекста, будут голословны или слишком сложны для интерпретации. Попытки дать представление о корпоративной культуре могут передать лишь официальную точку зрения, а не ту, которую разделяет большинство и которая на самом деле является выразителем идеи корпоративной культуры.

Овладение корпоративной культурой подобно процессу развития компетенции в иностранном языке: необходимо научиться не только тому, «как писать любовные письма, но и тому, когда и кому их посылать». Или, по словам К. Геертса , это умение отличать просто подмигивание от полного глубокого смысла конспиративного знака.

Типы взаимодействий при овладении корпоративной культурой. «Агенты» аккультурации. Исследователи аккультурации давно признали, что этот процесс в значительной степени реализуется через взаимодействие между новичками и «агентами» (членами организации, носителями корпоративной культуры).

По мере того как новичок постепенно превращается в «своего», он проходит через множество разнообразных межличностных процессов, которые затрагивают многие задачи аккультурации: от

овладения навыками конкретной производственной деятельности через создание ролевых отношений в группе до действительного вживания в организацию и приобщения к ее культуре.

«Агентами» аккультурации для нового члена организации являются ее сотрудники (представители релевантной группы или независимые эксперты), другие новички, непосредственный начальник, наставник, заказчики или клиенты и др. Рассмотрим это подробнее.

Отношения в группе. Сотрудники, равные по статусу новому члену организации, вносят большой вклад в его аккультурацию. Они ежедневно помогают ему в понимании происходящего и в решении многих проблем, дают ему представление о неформальных ролях, принятых в организации методах и подходах. При этом роль сотрудников, находящихся на одном иерархическом уровне с новичком, становится тем значимее, чем сложнее или непонятнее стоящая перед ним задача.

Например, если количество проблем, стоящих перед новичком, слишком велико и необходимо вычленить из них первостепенные, отложив на будущее решение остальных, именно равные по положению сотрудники могут подсказать ему негласные правила первоочередности в решении поставленных задач, существующие в организации.

Если бы в этом случае новичок обратился к руководителю, то последний, руководствуясь официальными директивами, сказал бы, что все поставленные задачи одинаково важны для компании. Именно во взаимоотношениях с равными себе новичок учится решать сиюминутные рабочие проблемы.

Наблюдая за членами релевантной группы и общаясь с ними, новичок осознает не только свое место в группе, но и нормы группы, ее ценности и отношения в ней. Следовательно, взаимоотношения с равными сотрудниками в группе облегчают аккультурацию, в частности овладение групповой культурой, включая ее нормы, ценности, отношение к работе и осознание своего места в производственных ситуациях.

Отношения на индивидуальном уровне. Иногда вместо группы или в дополнение к ней новичок вступает в отношения с одним членом коллектива, учась у него, как понимать определенные производственные ситуации и вести себя в них, подражая своему опытному коллеге и тем самым часто вырабатывая к нему определенную эмоциональную привязанность.

При этом очень важно, на сколько сотрудник со стажем работы

в компании старше новичка: большая разница в возрасте может способствовать большему уважению со стороны новичка, но одновременно препятствовать возникновению ощущения сходства между ними.

Но в любом случае равный по положению сотрудник, проработавший в данной организации долгое время, вызывает у новичка больше доверия, чем его руководитель. Как показали исследования, именно ежедневное общение с равными по положению сотрудниками оказывается наиболее полезным в ориентации на новом месте в процессе аккультурации.

Общение с другими новичками. Такие агенты аккультурации также используются для помощи при вхождении в новую организацию. Обычно новичкам проще обратиться к таким, как он сам, особенно в неясных ситуациях. Но другие новички, хотя и могут оказать эмоциональную поддержку, порой тоже не способны объяснить непонятные вещи, действия или ситуации, а значит, могут дать неверную информацию. Следовательно, процесс аккультурации будет сложнее, если новичок общается в основном с себе подобными: он может не заметить важные правила или категории и ему потребуется больше времени для «вхождения» в корпоративную культуру.

Отношения с руководителем. Непосредственный начальник, общаясь с новичком, выступает как официальный носитель корпоративной культуры. Его должность, наделенная властью поощрять или наказывать, вызывает меньше доверия у новичка. Со временем новичок может установить со своим непосредственным руководителем другие отношения, выходящие за рамки официального распределения ролей, но это вряд ли возможно на начальном этапе аккультурации, поскольку руководитель видит и понимает корпоративную культуру не так, как подчиненный.

Начальник может служить образцом для подражания, если он как человек вызывает доверие и уважение, но это обычно происходит при отсутствии равных по положению, но более опытных сотрудников.

Следовательно, непосредственный начальник в меньшей степени, чем равный сотрудник, способствует аккультурации новичка, во-первых, потому что он в меньшей степени владеет необходимой информацией о внутренних, скрытых силах взаимодействия в организации на низшем уровне, а во-вторых, потому что подчиненные реже обращаются к нему за помощью.

Единственная сфера, в которой начальники готовы и действительно могут помочь новичкам в процессе аккультурации, — это осознание межуровневых взаимоотношений (между равнознач-

ными отделами или между отделом и другими подразделениями, как высшего, так и низшего звена).

Отношения с наставником. В отличие от непосредственного начальника наставник не обязательно должен иметь формальные иерархические отношения с новичком. Некоторые компании создают специализированные кураторские программы, в которых назначают старших опытных работников наставниками молодых. При этом кураторами становятся добровольно, выбор наставника и подопечного осуществляется по взаимной договоренности.

Наставник дает новичку меньше необходимой информации о сиюминутных задачах, чем другие агенты аккультурации, он скорее снабжает его общими знаниями и представлениями о прошлом и будущем компании. В этом его сильные и одновременно слабые стороны: представляя широкую, порой абстрактную картину корпоративной культуры, наставник не способен подсказать новичку, как решать каждодневные проблемы.

Следовательно, взаимоотношения с наставником, во-первых, облегчают процесс приобщения к корпоративной культуре в широком смысле слова (к ее идеологии, корпоративным ценностям, исторической перспективе организации) и, во-вторых, облегчают процесс аккультурации, в частности, в понимании новичком его роли и места в организационной культуре.

Взаимоотношения с заказчиками, клиентами и т. д. Люди, которые не являются членами организации, но взаимодействуют с ней в качестве заказчиков, клиентов, пациентов, партнеров и т. д., могут выполнять роль проводников корпоративной культуры в процессе социализации новичка. Общение с ними облегчает процесс аккультурации, в частности в усвоении норм, ценностей, стандартных процедур, в осуществлении взаимодействия через организационные границы.

Методы получения информации о корпоративной культуре в процессе культурной адаптации. Как уже было сказано, новые члены организации имеют несколько источников потенциальной информации о корпоративной культуре. Многочисленные публикации позволяют представить корпоративную культуру с разных точек зрения и исключить претенциозность.

М.Р.Лоуис выделяет семь способов получения информации, используя которые новички получают сведения о корпоративной культуре:

1. Открытые методы прямого вопроса, когда новичку легко

напрямую спросить агента корпоративной культуры о той или иной проблеме.

2. Вопросы могут быть заданы не напрямую в том случае, когда новичок заботится о «сохранении лица» (например, когда проблема входит в сферу его профессиональных навыков или когда новичок не чувствует себя достаточно свободно в данной ситуации или с данным агентом).

3. Новичок может задать вопрос третьему лицу, например, подменяя первичный источник информации (начальника) вторичным (сотрудником). Третья сторона задействуется, когда основной источник информации недоступен или когда необходимо объяснить информацию, полученную от основного источника.

4. В качестве эксперимента новички могут нарушать правила, следя за реакцией остальных, с тем чтобы понять насколько и при каких условиях это правило работает.

5. Новички могут вести завуалированные беседы, вызывая агента на откровенность в доверительной обстановке.

6. Они могут использовать методы прицельного наблюдения за какими-то людьми в каких-то производственных ситуациях.

7. Новички могут использовать общее наблюдение, изучая то, что происходит, о чем беседуют сотрудники, в какой манере общаются с представителями других отделов, с клиентами, руководством и т. д. В отличие от метода прицельного наблюдения этот способ получения информации нецеленаправлен и нерегулярен.

Например, впервые отправляясь на заседание на высоком уровне, новичок может спросить о том, как принято одеваться на подобные мероприятия непосредственно у своего начальника, посмотреть, как одет сотрудник, вернувшийся с подобного заседания, рассказать сотрудникам историю о том, как на его предыдущей работе кто-то явился на заседание в неподходящей одежде, и понаблюдать за реакцией слушателей и т. д. И каждый из перечисленных методов поможет ему понять, как принято одеваться в новой компании.

Чем меньше сходства видит новичок в новом организационном окружении со своим предыдущим местом работы, чем больше для него степень новизны и чем меньше его опыт в смене производственных ролей, тем чаще он будет использовать методы наблюдения и реже - прямые вопросы в процессе аккультурации.

Новички с более высокой самооценкой будут прибегать к методу прямого вопроса чаще, чем те, у которых самооценка низка. Чем больше новизна контекста, тем значительнее становятся задачи

аккультурации: новичок, имеющий опыт деятельности в подобном культурном контексте, получит меньше культурного материала для обработки и усвоения, чем тот, который имеет мало или совсем не имеет опыта деятельности в подобном контексте.

5. КОРПОРАТИВНАЯ РИТОРИКА И ЭТИКЕТ

5.1 Коммуникативная культура в деловом общении

Коммуникативная культура — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость — это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости — грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

Корректность — умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется поиск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта — это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых

обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением— обманом, ложью.

Предупредительность — это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъекта общения следующих личностных качеств:

• эмпатия — умение видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;

• доброжелательность — уважение, симпатия, умение понимать людей, не одобряя их поступки, готовность поддерживать других;

• аутентичность — способность быть самим собой в контактах с другими людьми;

• конкретность — умение говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовность отвечать однозначно на вопросы;

• инициативность — способность «идти вперед», устанавливать контакты, готовность браться за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;

• непосредственность — умение говорить и действовать напрямую;

• открытость — готовность открывать другим свой внутренний мир и твердая убежденность в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренность;

• принятие чувства — умение выражать свои чувства и готовность принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;

• самопознание — исследовательское отношение к собственной жизни и поведению, готовность принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает следующие аспекты собственной личности:

• собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;

• свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

• готовность воспринимать новое во внешней среде;

• свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;

• свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;

• свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

Повышение уровня коммуникативной культуры должно быть направлено на развитие следующих социально-психологических умений:

• психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;

• поддерживать общение, стимулировать активность партнера;

• психологически точно определять «точку» завершения общения;

•максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;

• прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;

• психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;

• овладевать и удерживать инициативу в общении;

• провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;

• формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;

• преодолевать психологические барьеры в общении;

• снимать излишнее напряжение;

• психологически и физически «соответствовать» собеседнику;

• адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;

• мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т. с. культура речи. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. *Выразительность* речи связана с се эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой.

Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии се на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

К числу основных показателей культуры речи в деловом общении можно отнести:

• словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);

• словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает)

• произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);

• грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);

• стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений),

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяет говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

Виды корпоративного общения

Корпоративное общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Корпоративное общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения.

В деловом корпоративном общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Значительную часть делового общения занимает *служебное общение,* т. е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации.

Однако деловое общение — понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных

работников, и собственников-работодателей, происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Корпоративное общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида корпоративного общения: *вербальное и невербальное*. Вербальное общение (от лат. verbalis — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

Корпоративное общение может осуществляться в различных стилях. Выделяют три основных стиля общения:

• ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;

• манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение, убеждение, управление всегда включает манипулятивное общение;

• гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Гуманистическое общение детерминируется не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности.

Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает

характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях.

Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

Корпоративное общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

• *Деловая беседа* — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно.

Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе:

—взаимное общение работников из одной деловой сферы;

—совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

—контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;

—стимулирование деловой активности и пр.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

• *Деловые переговоры* — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

• *Спор* — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

• *Деловое совещание* — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

• *Публичное выступление* — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

• *Деловая переписка* — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Письма, исходящие из вышестоящих организации, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами,

содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и частноофициальную.

Деловое письмо — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица.

К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и др. письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают се, ограничивая се канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются такие методы воздействия, как поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к *поощрениям* — их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности.

Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т. с. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовывать на лучшую работу.

Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

Управление корпоративным общением

Управление корпоративным общением — это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей. В процессе корпоративного общения благодаря установившимся контактам происходит восприятие людьми каких-то сведений, настроений, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации. Вполне понятно, что все деловые люди должны владеть техникой живого контакта, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

При общении происходит взаимодействие, по меньшей мере, двух личностей, общение — вид самостоятельной человеческой деятельности, и атрибут других ее видов.

Корпоративное общение — важнейший фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья.

Кроме того, общение — универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению работник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

Корпоративное общение выполняет многообразные функции, главными из которых являются:

• организация совместной деятельности;

• формирование и развитие межличностных отношений;

• познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности работника .

Иными словами,работник, как профессионал, должен уметь:

• формулировать цели и задачи общения;

• организовывать общение;

• разбирать жалобы и заявления;

• владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;

• вести переговоры, управлять деловым совещанием;

• предупреждать конфликты и разрешать их;

• доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;

• осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

Существуют социально-психологические методы управления общением: заражение, внушение, подражание, убеждение, мода, принуждение.

Заражение — это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Внушение — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т. п. другого человека. Самое массовое проявление подражания — следование моде, и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение — это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его назначение — активизация мышления личности при усвоении информации, формирование у нее убежденности,

Метод убеждения воздействует и на обыденное, и на теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Все это носит упрощенно-познавательный характер.

Только тогда, когда личность преодолеет горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т. е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением. Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настроя аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации.

Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Еще Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания.

На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательное или бессознательное имитирование чьих-то действий, манеры поведения и мышления, широко распространено в жизни, в том числе и деловой практике.

Более сложным является метод внушения. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние(настроение, впечатление, действия) другого

лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании достижение цели обеспечивается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа — основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

Принуждение по сравнению с предыдущими методами — это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение применяются как взаимосвязанная система методов. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении с людьми — важное условие успеха.

Назовем факторы, влияющие на выбор стиля общения.

Во-первых, состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Во-вторых, содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями — надежный вариант коммуникационного общения.

В-третьих, объективная самооценка выступающего своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с

которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения: менторский — поучительный, назидательный; одухотворяющий — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; конфронтационный — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; информационный — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует стремиться всячески освободиться от менторского общения, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к *информационному общению*. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно *одухотворяющее общение*.

В его процессе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение — наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

Выделяют следующие принципы корпоративного общения:

- Принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности;
- Принцип полномочий и ответственности;
- Принцип поощрения и наказания;
- Принцип рационального использования рабочего времени.

Более подробную информацию можно получить из источников,

представленных в списке библиографии.

5.2. Этикет установления контактов

Совершенно очевиден тот факт, что одной из важнейших сторон любой профессиональной деятельности является повседневное общение с людьми. Представители многих профессий испытывают потребность в различных рекомендациях по организации деловых встреч, программированию бесед, уклонению от конфликтов и т.д. Динамика современной деловой жизни способствует возникновению нестандартных ситуаций, требующих быстрого, четкого и адекватного реагирования в процессе межличностного взаимодействия.

Все это требует наличия определенных знаний, выработки необходимых навыков общения с любым человеком.

Существуют различные технологии установления межличностного контакта (психологического, эмоционального и т.п.). Наиболее приемлемыми представляются, на наш взгляд, рекомендации, разработанные научно-методическим центром юридической и психолого-педагогической подготовки «Инновация».

Их адаптация к особенностям современной жизни дает возможность предложить конкретную методику, которая позволит одновременно устранять психологические барьеры, организовывать сближение с партнером по общению и диагностировать его личностные особенности.

Предлагаемая методика установления контакта направлена на создание обстановки доверительности и поэтому приемлема для большинства ситуаций делового (профессионального) общения. Максимально благоприятные условия для «срабатывания» методики возникают при неоднократном межличностном общении, а ее использование в ситуации разового контакта может не привести к желаемой цели.

Методику рекомендуется применять во взаимоотношениях партнеров по бизнесу, коллег, начальника с подчиненным — тогда, когда вы выстраиваете общение по типу сотрудничества, на основе демократического стиля взаимодействия.

Для практического применения методики необходимо усвоить следующие основные принципы.

I. Последовательное и полное прохождение всех стадий установления контакта. Это существенно, поскольку задержка на каком-либо этапе ведет к своеобразному «окостенению» отношений. Они фиксируются на определенной точке и не развиваются дальше. Это происходит, если долго оставаться на одном этапе. В том случае,

когда делается попытка «перепрыгнуть» этап или ускорить его созревание, возможно торможение и даже возникновение конфликта.

II. Ориентировка и опора только на четкие и заранее изученные признаки и показатели возникновения этапа, достижения его зрелости и готовности к замене следующим.

III. Ответное желание и стремление партнера самостоятельно действовать в направлении сближения. Это важно, поскольку именно стремление к сближению порождает возникновение необходимой мотивации. Поэтому нельзя отводить партнеру пассивную роль. Необходимо ориентироваться не только на собственное воздействие, но и на неизбежное ответное воздействие. Это не означает одинаковой ценности ролей, но предполагает, что вызванная к жизни самостоятельная активность собеседника даст больший результат, чем ваша односторонняя активность как инициатора контакта.

Методика установления контакта предполагает последовательное прохождение пяти этапов, названия которых отражают сущность каждого.

I этап. Снятие психологических барьеров.

II этап. Нахождение совпадающих интересов.

III этап. Определение принципов общения.

IV этап. Выявление качеств, опасных для общения.

V этап. Адаптация к партнеру и установление контакта.

Соблюдение последовательности этапов принципиально важно как для установления контакта, так и для осуществления психологического воздействия на партнера.

I этап. Снятие психологических барьеров

При первой встрече двух людей (например, коллег по работе, начальника и подчиненного, партнеров по бизнесу) оба партнера ожидают друг от друга каких-то определенных действий. Именно это и влияет на их позиции в первоначальных отношениях.

Готовясь к какому-либо влиянию со стороны другого (а оно, как правило, не является желанным при первой встрече), человек воздвигает — неосознанно и неотчетливо — ряд психологических барьеров между ним и собой: повышенные осторожность, контроль за высказываниями.

Таким образом, каждый заранее страхует себя этими психологическими барьерами, выступающими в качестве преград. И многое при первом общении будет зависеть от того, насколько вам удастся преодолеть эти барьеры. Опыт показывает, что наилучшим средством здесь является периодическое высказывание своего

согласия с партнером и формирование такой же реакции с его стороны.

Целесообразность самого согласия заключается в том, что оно создает удовлетворяющее партнера положение и само по себе не содержит элементов конфликта, конфронтации. Согласие всегда является тем, что ожидается как желанное явление, способное ослабить напряженность и исключить противоречие. Первое «противостояние» двух людей (даже в том случае, когда не ожидается прямого психологического воздействия) всегда вызывает некоторую настороженность, напряжение.

Обычно это порождается отсутствием информации о том стиле взаимодействия, который будет предложен партнером. Неизвестной представляется и установка, которую тот примет, а также позиция и роль, избранные им для общения. Именно поэтому напряжение, не способствующее общению, должно быть снято.

Таким образом, две функции первого этапа — снятие психологических барьеров и снижение напряжения — объединяются в одну основную функцию, заключающуюся в подготовке путей для последующего взаимодействия. Основные факторы первого этапа делятся на положительные и отрицательные.

Положительные факторы — все те условия, которые вызывают согласие или ведут к накоплению согласий по различным вопросам.

К ним относятся:

а) частота согласий;

б) их взаимность и совпадение;

в) чередование согласий с той и другой стороны.

Отрицательным фактором является, прежде всего, настороженность, которая определяет возникновение барьеров.

Когда партнер увидит, что вы соглашаетесь с ним, с его суждениями, мнением или утверждением, он воспримет это как свое достижение. Частота согласий такого рода закрепляет желаемый стиль действий. Множество согласий создает у собеседника длительное и устойчивое состояние удовлетворенности действиями — как своими, так и вашими.

Важным принципом работы инициатора контакта на первом этапе общения должен быть выбор нейтральной темы для беседы: события общественной жизни, погода, результаты спортивных состязаний и т.п. При этом разговор должен вестись с такими оценками проблем и вопросов, с которыми нельзя не согласиться. Как правило, это наиболее общие для определенной группы суждения, мысли и мнения, которые принимаются всеми.

Таким образом, главная задача — исключить моменты, которые могут вызвать напряжение, тревожность или создать психологический барьер. В конечном итоге, в центре внимания всегда находится то, что не связано с принятием решения и поэтому не вызывает затруднений. Инициатор контакта должен придерживаться кардинального принципа — согласие со всеми высказываниями партнера и получение согласия с его стороны.

Признаки и показатели I этапа. Конец I этапа характеризуется набором признаков: а) паузы после ваших вопросов становятся короче; б) начинают преобладать собственные сообщения собеседника, возникают его непроизвольные объяснения и дополнения к уже сказанному; в) уменьшается количество односложных ответов и реактивных вопросов (вопрос на вопрос).

Результаты I этапа. Напряженность начальных отношений (как исходное состояние) сменяется расслабленностью (релаксацией). Сверхконтроль, присущий начальной фазе отношений (как результат ожидания воздействия с вашей стороны), сменяется вначале наблюдением за развитием отношений, а затем включенностью в общение по линии согласия. Тревожность и напряженность уменьшаются.

II этап. Нахождение совпадающих интересов

На II этапе общения начинается поиск «точек соприкосновения», которые могли бы стать исходными элементами для установления контакта с партнером (тогда как на первом этапе определяющую роль играли ваши заявления о согласии с ним). В основе данного этапа лежит поиск совпадений: совпадающие темы, мнения, оценки, переживания. Совпадения, таким образом, выступают как платформа для сближения. Базой такой платформы чаще всего служит какой-то общий интерес, который разделяется обоими участниками беседы.

Особенно значим интерес типа «хобби», потому что он кажется свободным и независимым от личностных особенностей, понимается и принимается сторонами как обмен информацией, например, об охоте, филателии, фотографии и т.п.

На самом деле он не только приковывает внимание обменом мнений, оценками и суждениями, но одновременно и отвлекает от некоторого «дела», от того, что может рассматриваться как обязанность и бывает обычно связано с официальной стороной общения. Здесь важно и совпадение в оценках. У людей, разделяющих один и тот же интерес, чаще всего совпадают также

суждения о других предметах и их оценки.

В разговорах на отвлеченную, но волнующую обоих собеседников тему, на время снимаются и различия в общественном положении, статусе. В дальнейшем именно это способствует сокращению дистанции.

Таким образом, целесообразность II этапа состоит в том, чтобы построить первичную основу для объединения (первичную общность), а затем на базе общих совпадающих и привлекательных для каждого моментов «двигаться» с партнером некоторое время параллельно. Одновременно здесь вырабатываются первичные навыки совместной работы.

Важная функция второго этапа общения состоит в возможности получить положительные эмоции от реализации устремлений собеседника. По существу, «вращение» вокруг одного и того же общего предмета интереса всегда создает не только базу для таких эмоций, но и ту основу для общения, к которой можно вернуться в любое время.

Кроме того, при обсуждении отдельных элементов общего предмета интереса происходит одновременная их оценка и выявление одинаковых суждений. Одновременность переживаний по поводу этих оценок создает предпосылки к первому совпадению во мнениях. В то же время происходит своеобразное обучение пониманию того, что происходит с партнером.

В дальнейшем это можно рассматривать как основу для распознавания по отдельным признакам состояния удовлетворенности, которое ожидается от общения и является желанным для вас. Это также основа для того, чтобы судить о результатах своего воздействия.

Таким образом, стоящие на II этапе общения задачи можно свести к следующему: построение рассуждений, согласие с партнером по вопросам, вызывающим общий интерес, вызов у него переживания, ознакомление с особенностями его поведения. Предмет общего интереса выполняет функцию и эталона, и организатора, и стержня беседы.

Механизмы второго этапа. Интерес к какому-либо предмету или теме важен тем, что он целиком поглощает сознание собеседника. Положительная эмоциональная окраска темы способствует тому, что ваш партнер будет стремиться продолжать разговор и углублять его. В то же время его сознание «приковано» к теме интереса, тормозит, устраняет из поля зрения все, что не соответствует и не способствует ее развитию.

Существенную роль в упрочении взаимодействия играет то, что люди, общающиеся по любому объединяющему их интересу, обычно одинаково рассуждают, а это облегчает налаживание отношений. Принципиальным здесь является сосредоточение внимания только на одном общем интересе.

При этом вы не должны демонстрировать наличие какого-либо перевеса, преобладания над партнером (например, в информации). Из этого вытекает необходимость занять пассивную позицию при получении информации от собеседника.

Необходимо стремиться к тому, чтобы общий интерес не только был найден, но и сразу же стал доминирующим. Если он отсутствует, следует найти то, что предпочитается конкретным человеком. Обычно это области, где тот преуспевает, достигает положительных результатов и явно имеет шансы выступать активно, где существует его преимущественная осведомленность или основательный опыт.

Чтобы состояние, вызванное интересом, оказывало наибольшее влияние на процесс взаимодействия, тактически целесообразно данный интерес поддерживать только до определенных пределов, не исчерпывать его до конца, поскольку это означало бы одновременно исчезновение и эмоций, и стремления продолжать начавшееся общение.

Тактические приемы второго этапа. . Все тактические приемы, используемые вами на II этапе, должны быть направлены на активизацию разговора об общем интересе для усиления эмоций или исключения отвлечения внимания партнера на другие проблемы. Можно выделить следующие приемы.

Прием «Нарастание». В самом начале разговора на ту или иную тему вы можете быть внешне безразличны к высказываемым положениям и мнению — до того момента, когда начинаете заметно интересоваться каким-либо суждением партнера. В дальнейшем показывайте нарастание интереса в процессе общения.

Прием «Детализация» заключается в высказывании повышенного интереса к подробностям в изложении собеседника, а также в просьбах интерпретировать сказанное.

Прием «Проблемы». Для его применения необходимо владеть какой-либо сенсационной информацией последнего времени и высказать по ее поводу некоторые собственные суждения. Все это должно быть оригинальным, но не противоположным мнению, высказанному собеседником. Как правило, партнер стремится к тому, чтобы объяснить неясности и возникшие вопросы с точки зрения своих позиций.

Прием «Переключение» состоит в том, что в рассуждения по теме, избранной в качестве общей, все чаще включаются отдельные элементы другой проблемы, на которую вы «переключаете» собеседника. Это дает возможность распространить эмоции, возникающие по основной теме, на любую иную, нужную вам.

Признаки и показатели II этапа:

а) нахождение одной темы, равно приемлемой для обеих сторон (основной признак);

б) периодический возврат к одной теме;

в) появление общего фонда слов и выражений;

г) в зоне развившегося интереса и при ведении разговора по интересующей обоих теме сокращаются отдельные фразы и выражения (практически достаточно произнести только начало некоторых фраз, и собеседник может их продолжить);

д) поток сообщений по этой теме приобретает характер внезапно возникших воспоминаний.

Результаты II этапа. Установление взаимопонимания всегда вызывает желание продолжать общение и сближение, создает ряд первичных «опорных пунктов» для того, чтобы в дальнейшем расширить область возможного взаимодействия.

Продолжительное и непрерывное общение по поводу одного и того же интереса способствует первоначальному взаимодействию (по типу сотрудничества), которое может продолжаться. Образуются предпосылки и возможности для того, чтобы этот стиль распространялся и на другие темы разговора.

Создается ожидание повторения положительных эмоций.

III этап. Определение принципов общения

На предшествующем этапе общения вашей целью был поиск исходного фундамента для установления контакта. На данном этапе следует перейти к декларированию своих качеств, что заставит собеседника поступить аналогичным образом. Речь идет о демонстрации тех черт, которые являются наиболее подходящими для построения постоянных отношений.

Это своеобразное оповещение о некоторых собственных принципах поведения, которыми руководствуются люди при общении. Поэтому, например, человек и подчеркивает необходимость прямоты, честности, справедливости и т.д.

Основная функция III этапа заключается в осуществлении первого обмена информацией об индивидуальных принципах общения и отборе ценных и ведущих качеств партнера.

Все, что собеседник предложит вам как принципы общения (честность, прямота и т.п.), должно быть вами принято. Это сформирует у него готовность к ответному принятию не только высказанных вами принципов (и декларированных вами собственных качеств), но и других утверждений, которые вы выскажете в последующем. Тем самым постепенно утверждается позиция приемлемости.

Ваши взаимоотношения с партнером на III этапе будут определяться рядом положительных и отрицательных факторов.

Положительные факторы:

а) предложение наиболее общих принципов, приемлемых для всех («я покладистый», «я всегда готов к обсуждению», «я думаю, все равно все уладится», «я прямой», «я считаю, что лучше не говорить резко: люди могут обидеться» и т.п.);

б) проявление качеств, которые совпадают с ожидаемым от человека; мера их воздействия на другого увеличивается, если передающий сообщает то, что приятно принимающему; в) быстрая и положительная реакция на предложенное, как правило, вызывает повышенный интерес к сообщению.

Отрицательные факторы:

а) изображение тех качеств, исполнение которых не может быть гарантировано;

б) демонстрация авторитарных качеств;

в) попытки анализа предлагаемых качеств;

г) высказывание сомнений в отношении принципов, изложенных партнером (сомнение в их наличии, степени выраженности, искренности и т.п.).

Механизмы III этапа. Основой для механизмов III этапа является представление каждого участника отношений о том, что у него есть некоторый набор качеств, которые он может демонстрировать своему партнеру. Вы оба проявляете те качества, которые считаете необходимыми для общения и которым будете следовать.

Подчиняясь определенной принятой линии поведения, вы должны намеренно гасить порывы к нежелательным действиям, которые могут повредить вашему тактическому замыслу.

В этом состоит регулирование поведения на данном этапе. Подчеркивая некоторые свои недостатки и подшучивая над ними, вы как бы предлагаете партнеру принять иронический стиль общения, показывая, что склонны к юмору или к спокойному и легкому решению вопросов.

В другом случае вместо того, чтобы сказать «я сдержанный», можно специально замедлять ответы, продумывать свои суждения, медленно излагать материал и т.п. Это послужит партнеру сигналом о том, что вы предлагаете рассудительный, вдумчивый и серьезный стиль общения.

На данном этапе для вас очень важно придерживаться следующих принципов.

Принцип «Готовности». Выражается как установка на принятие и учет любого сообщения собеседника. Такая готовность принимать все предложенное всегда положительно оценивается партнером.

Принцип «Ответного сообщения о себе» заключается в том, что само по себе общение, принявшее форму диалога, создает своеобразный ритм обмена мнениями. В связи с этим всякое ответное сообщение расценивается партнером как принятие его слов и способствует нормальному развитию беседы.

Принцип «Постепенного раскрытия своих качеств» заключается в том, что все черты, о которых вы оповещаете партнера, сообщаются вами в определенной последовательности. Отдельные качества должны не просто пониматься вашим собеседником, но и как бы «усваиваться» им, то есть в дальнейшем соотноситься с системой его собственных качеств. Именно поэтому не следует «подавать» их все сразу. Иначе о вас может быть составлено неправильное мнение — «человек беспечный», «человек напористый», «человек неугомонный» и т.п.

Принцип (негативного плана) — «Избежания». Необходимо опасаться преждевременных формулировок, даже если материала для обобщения достаточно. Это поможет также избежать подведения сведений о партнере под какое-либо определение, категорию (например, «человек себе на уме», «человек, избегающий сообщать о себе» и т.д.). Учитывая, что каждый человек в определенный период хочет предстать перед другим в выгодном свете, необходимо предоставить ему эту возможность.

По существу, ваша тактика здесь заключается в том, чтобы обеспечить переход от нейтральных интересов к тем, которые имеют личностный смысл. Вы должны обеспечить получение того объема информации, который желает сообщить вам партнер («желаемые качества»).

Необходимо также стремиться к тому, чтобы у собеседника появилась убежденность в том, что все сообщаемое им, учитывается. Например, можно сказать: «Я вижу, вы общительны», «Вы непосредственны», «Вы понимаете точку зрения другого человека».

«Вы быстро ориентируетесь», «Я рад, что увидел в вас то, что для меня представляется особенно ценным».

Желательно, чтобы высказывания о ваших собственных качествах, которые идут вслед за сообщениями собеседника, не противостояли характеристикам, высказанным им перед этим. Вера собеседника в то, что все предлагаемое им принимается, позволяет ему избавиться от сомнений.

Поэтому вы, в свою очередь, не должны проявлять их относительно высказанного партнером, никоим образом не должны пытаться уличить его в неточностях, разоблачать выдумки. Рационально заранее подводить собеседника к необходимости высказываться о том, что его тревожит, и в первую очередь о тех свойствах, которые у него могут внезапно проявиться.

Именно поэтому следует говорить о достаточной степени выраженности у человека таких качеств, как решительность, прямота и откровенность. Это — своеобразная «специальная подготовка» к последующему их проявлению, стремлению высказаться о своих отрицательных качествах или скрываемых сторонах личности.

Тактические приемы III этапа.

Прием «Формулирование принятого». Необходимо периодически формулировать вслух то, что собеседник специально желает подчеркнуть. Это и удовлетворяет партнера, и сокращает количество попыток повторять то, что он уже однажды высказал.

Прием «Подведение итогов». Желательно периодически суммировать высказанное ранее и выделять моменты совпадения во мнениях. Прием «Сходные мнения» («Уподобление»). Вы специально высказываетесь о том, что, по вашему мнению, служит доказательством идентичного понимания отдельных моментов в поведении и отношениях. Например, вы можете сказать: «Согласны ли вы с тем, что, по возможности, нужно быть откровенным?»

Прием «Оправданные ожидания». Вы высказываете некоторые суждения о том, что ожидали именно такого поведения, решения вопроса и именно такого способа взаимодействия («Я и сам так о вас думал», «Я полагал, что вы решите этот вопрос точно так же, как и я»).

На III этапе общения предлагаемые и демонстрируемые вашим собеседником качества свидетельствуют о его предпочтениях. Они могут также рассматриваться как те, которые предстоит определенное время поддерживать. Партнер будет вести себя в соответствии с «заявленным» набором свойств.

Признаки и показатели III этапа. Основными признаками начала III этапа являются:

а) первые упоминания о принципах, которыми человек руководствуется в отношениях с людьми и в общении;

б) подчеркивание собственных качеств и свойств;

в) появление повторяющихся штампов поведения (например, частое обращение к одним и тем же словам: «откровенно говоря», «прямо скажу», «об этом нужно основательно подумать» и т.п.) означает или предложение принять его откровенность, или стремление быть прямым, или желание быть осторожным; такие сентенции, как «я всегда соглашаюсь с тем, что правильно», «я не могу не согласиться», если они включают одни и те же конструкции, свидетельствуют о том, что партнер желает, чтобы учли его готовность к согласию;

г) оповещение о типичных привычках и предпочтениях; в этих случаях имеют место своеобразные введения: «я привык...», «обычно я...», «я люблю...», «мне нравится...» и т.п.

Результаты III этапа. В результате взаимных оповещений создается некоторое общее представление о наборах качеств, которые предлагаются партнерами для общения. В то же время именно на данном этапе некоторые реальные качества вашего собеседника не проявляются (отрицательные, являющиеся помехой для общения, которые, по мнению их носителя, следует «гасить» или «не показывать»). Они тщательно скрываются.

«Торможение» негативных качеств и их утаивание ведут к тому, что они «выключаются» на этот период и не играют роли в общении.

Достижением III этапа должно стать первое «ощущение взаимопонимания». Ваш собеседник считает, что в достаточной степени понимает если не ваши качества, то хотя бы ваши желания, и одновременно «ощущает», что сам является понятым.

Вы и ваш партнер начинаете приобретать установку на принятие личностных особенностей собеседника. Именно это способствует активизации общения.

IV этап. Выявление качеств, опасных для общения

После того, как на III этапе проявятся качества, которые ваш партнер считает необходимым показать (оповестив тем самым о принципах, предлагаемых для общения), наступает период, когда вам следует выявить его другие, «невыясненные», черты.

Во-первых, возможны некоторые ситуации (например, конфликты), при которых выявятся другие качества собеседника.

Во-вторых, могут проявиться привычные стереотипы его поведения. Именно поэтому целесообразно заранее выяснить некоторые

свойства и качества, которые могут в дальнейшем вызвать недоброжелательное отношение к вам, то есть опасные качества партнера. Обычно у каждого человека есть некоторые особенности, которые он скрывает от людей.

Причины сокрытия разные. Их нужно учитывать для того, чтобы правильно ориентироваться в построении отношений. Некоторые качества пытаются скрыть из-за их опасности для коммуникации (несдержанность, бестактность, вспыльчивость, резкость, грубость и т.п.), другие — потому, что они являются социально неодобряемыми (завистливость, хитрость, льстивость, черствость и т.п.).

Однако есть в числе утаиваемых свойств некоторые, расцениваемые человеком как собственные «слабости», которые он не хочет «выставлять напоказ». Например, один стыдится своей романтичности, другой боится обнаружить склонность внезапно смущаться и т.п. Эти особенности скрываются из-за того, что могут стать предметом иронических замечаний, насмешек или даже нападок.

Иногда маскируют качества, которые связаны с поведением в трудных или опасных ситуациях (например, нерешительность или трусость). Скрывают и такие, которые препятствуют развитию отношений (подозрительность, недоверчивость), либо связаны с преимущественно отрицательной оценкой окружающих (пренебрежение, презрение, высокомерие), либо используются для подавления другой личности (агрессивное поведение, авторитарность).

Итак, основное назначение данного этапа — получение «объемной» картины личности, сведений о ее «обратной стороне» и составление наиболее полной качественной характеристики вашего партнера.

Основная функция IV этапа общения — поиск тех качеств, которые еще не выявились на предыдущих этапах, но которые присущи человеку. Поскольку они не проявлялись раньше по той причине, что их «тормозили», избегали показывать в полной мере либо прямо скрывали, необходимо их выявить.

Другая задача заключается в том, чтобы определить силу опасных качеств относительно всех остальных, степень вероятности их проявления, а также круг тех обстоятельств, для которых эти качества предназначены (в которых они проявляются). Таким образом, должна быть обеспечена предсказуемость появления конкретного качества в конкретных обстоятельствах.

Факторы IV этапа.

Положительные факторы: а) нацеленность на то, чтобы не фиксировать ваше внимание на появившихся или установленных качествах партнера; б) отсутствие тенденции к осуждению с вашей стороны отрицательных качеств и эмоций собеседника при их обнаружении; в) понимание значения вашего частичного самораскрытия для сохранения прочных отношений; г) готовность к тому, что некоторые ваши отрицательные качества также будут раскрыты.

Отрицательные факторы:

а) ваше поведение может быть расценено как «выведывание качеств»;

б) маневрирование (уклончивые ответы на прямые вопросы о качествах, «сплошные вопросы»); в) ваши прямые вопросы относительно отрицательных качеств собеседника (в начале это расценивается им как «приписывание»).

Механизмы IV этапа разделяются на те, которые обеспечивают обнаружение качеств, и те, которые дают возможность проверить их силу. Например, сопоставляется то, что было ранее объявлено вашим партнером как «сдержанность», с тем, что реально наблюдается в его поведении. Если объявленное совпадает с вашим наблюдением, значит, сокрытие отсутствует. В другом случае «срывы» и вспышки гнева дают вам основание считать, что заявленная ранее сдержанность нереальна, возможно, она маскирует какое-либо более опасное качество (например, агрессивность).

Таким образом, на основе сравнения одного и того же качества по разным проявлениям фиксируются согласованность или рассогласованность. Как правило, материалом для сопоставления является, с одной стороны, смысл заявленного ранее, а с другой — особенности речевого поведения, интонации, мимики и жестикуляции партнера.

Другими объектами сопоставления служат комплексы качеств, типичные для многих людей (ожидаемые и те, которые встречаются реально). Например, когда говорится о «прямоте», «общительности», то ожидается и реальное проявление откровенности. Однако в поведении человека иногда наблюдается несоответствие. Скажем, человек полагает, что должен рассказать вам, насколько сильно он зависим от мнения других, не уверен в себе, опасается неудач, излишне робок в некоторых ситуациях и т.д.

И в то же время ему трудно отказаться от того, что он в самом начале демонстрировал свою независимость, твердость, легкое отношение к неудачам. Он осознает также, что желаемое выдавал за

действительное, но практически не в силах иногда отказаться от ранее заявленного.

Следовательно, мотивационной силой начинает обладать то, что имело место вначале. Все это налагает определенный отпечаток на межличностные отношения и является постоянной помехой в налаживании контакта с собеседником.

Основой механизма, позволяющего выявлять скрываемые свойства, является фиксация внезапно возникшего отклонения от сформировавшегося стиля поведения. Например, на фоне обычного поведения в определенной ситуации появляются некоторые неожиданности: партнер демонстрирует непривычную нетерпимость к вашим высказываниям — прерывает вас, позволяет себе саркастические реплики.

Сам факт такого отклонения от установившегося стиля оказывается возможным прежде всего в связи с тем, что на IV этапе ослабевает контроль за своим поведением. Первыми выходят из-под контроля те качества, которые были у человека наиболее «мощными». Именно поэтому они и «прорываются».

IV этап общения требует от вас придерживаться следующих принципов.

Принцип «Инициативы». Не ожидая сообщений от своего собеседника, вы должны продемонстрировать готовность начать рассказывать о себе, своих слабостях и некоторых отрицательных сторонах личности.

Принцип «Откровенности». После установления определенных отношений вы должны продемонстрировать готовность быть откровенным.

Принцип «Эквивалентности». Вы должны сообщать о себе столько же и в той же мере, сколько сообщает о себе собеседник.

В отличие от других этапов здесь допускаются ваши сомнения и могут быть высказаны возражения. Споры являются нормальным явлением, создающим необходимый фон отношений.

Одной из основных особенностей тактики вашего поведения должно стать постепенное приближение к проблеме скрываемых или отрицательных качеств собеседника. Одновременно вы избегаете всего того, что может увести от данной темы или способно насторожить партнера и заставить его замкнуться.

Учитывая ритмику обмена высказываниями и принимая во внимание то, что собеседник уже высказывался о себе, следует начинать собственные признания о своих слабостях. Так, можно сообщить о некоторых ваших привычках, которые могут отри-

цательно влиять на процесс общения.

Например: «Я имею привычку все время говорить и не давать возможности высказаться собеседнику... Может быть, я злоупотребляю этим и в нашем разговоре» (тем самым вы одновременно подчеркиваете и принцип очередности в высказывании — диалог, и предложение высказаться более открыто).

В этих случаях вы ожидаете сообщения об особенностях поведения собеседника, которые он раскрывает в ответ. Далее можно переходить на суждения о собственных неодобряемых свойствах, мешающих коммуникации.

Например: «Я говорю часто непонятно. Это мой недостаток и своеобразный эгоизм. Как правило, выговариваешься сам, сознавая, однако, что страдает собеседник». При этом полезно просить партнера не допускать проявления вами негативных качеств.

Например: «Мне очень трудно бороться с моей нетерпеливостью. В беседе часто приходится контролировать свою несдержанность. Вы, если можете, напоминайте мне, когда я делаю первые попытки, свидетельствующие о проявлении моего нетерпения. Иногда я сам могу не заметить, когда начну перебивать вас, либо переключаться на другие темы».

Тем самым, помимо откровенности, подчеркивается также и смысле аскрытия отрицательных качеств для взаимного контроля. Упоминание некоторых собственных неодобряемых свойств дает вашему партнеру возможность почувствовать заинтересованность в преодолении всех помех при общении.

Однако не менее важно установить специфический стиль поведения, который осознается как необычный, но на самом деле не является опасным для совместной деятельности. Следует, например, указать собеседнику: в некоторых случаях перебивание его рассуждений не означает проявления неодобрения или несогласия, а свидетельствует только о том, что уже многое понятно и не требует пояснений.

Например: «Не удивляйтесь моей привычке постоянно придираться к отдельным словам или выражениям. Это не означает, что я что-то имею против вас. Мне необходимо самому избавиться от сомнений и неясности».

Возможна и другая тактика поведения, которая будет провоцировать высказывания собеседника. Можно специально крайне заострить все, что уже было высказано партнером относительно его качеств, то есть отобрать исключительно положительные характеристики и похвально отозваться о них.

Если возвести все сказанное в абсолютное значение и представить как своеобразный итог оценки индивидуальности партнера, то это должно предстать перед ним как явно неправильная односторонняя картина. Пытаясь возражать, он будет противоречить такому одностороннему освещению его личности, то есть сопротивляться, спорить по существу той характеристики, которую он сам дал себе.

Важно лишь подчеркнуть ее исключительность. В этой ситуации можно ожидать, что собеседник будет стремиться поправлять, добавлять, вносить изменения и, главное, исправлять неверный образ, сложившийся у вас. При этом он будет высказываться и о некоторых своих отрицательных сторонах.

К примеру, вы можете заявить: «Судя по тому, что вы сообщили мне и что я узнал сам, у вас почти идеальный характер — портрет человека, обладающего только положительными качествами. Я не усмотрел ни одного отрицательного».

После этого можно ожидать опровержения типа: «Нет, это не совсем так. Вы не правы, вы чересчур хвалите меня. На самом деле у меня, как и у всех людей, много отрицательных черт». Затем, как правило, в доказательство приводится перечень своих отрицательных качеств.

Можно привести и ваше собственное сомнение в реальности того образа партнера, который сложился после III этапа: «Вы сами понимаете, весьма сомнительно, чтобы у кого-либо все было исключительно положительным. Вероятно, и у вас есть некоторые отрицательные свойства». Обычно такие сомнения вызывают у человека потребность описать некоторые стороны своего характера.

На IV этапе общения вы можете:

а) допускать споры, но не осуждение;

б) придавать большее значение самому факту сообщения о скрытом, нежели характеристике его содержания (подкреплять любое раскрытие качеств);

в) постоянно подчеркивать свое собственное доверительное отношение к собеседнику, проявлять уверенность в том, что все сказанное не будет никому передано, а останется известным только вам двоим;

г) в случае возникновения спора немедленно прекращать его.

При построении всех тактических конструкций вы можете столкнуться с одним важным явлением. Это своеобразный феномен испытания вас на надежность. Специфическое тестирование вас партнером заключается в том, что он начинает задавать вопросы, в

которых звучит всегда один и тот же мотив: каково ваше мнение о некоторых отрицательных свойствах других людей и их характеристиках?

Более того, часто это сопровождается просьбой доказать и обосновать такие характеристики. Для собеседника важно, как именно вы выскажетесь о другом человеке. Вы испытываетесь им перед установлением с вами доверительных отношений и допустите ошибку, если будете рассказывать о скрытых качествах других людей (выдавать их). Вам в дальнейшем не расскажут ни о каких аналогичных моментах, о порицаемых поступках и пороках.

Здесь достаточно любой отговорки, чтобы не сообщать собеседнику сведения о других людях. Его вполне могут удовлетворить такие сентенции: «Я не могу сообщить, поскольку это не моя тайна», «Я не могу обсуждать глубоко личные подробности жизни других людей», «Я полагаю, что это никому не интересно», «Это не тема для разговора». На первый взгляд, в просьбах рассказать о других проявляются только мера доверия и просьба о помощи.

Однако на самом деле это — испытание. Во всяком случае, следует учитывать, что перед человеком рано или поздно встанет вопрос о том, способны ли вы на конфиденциальные отношения и умеете ли хранить тайны, секреты. Умение умалчивать о секретах других, безусловно, располагает к доверию и вызывает готовность раскрыть те или иные стороны своей жизни.

Если ваш партнер по общению не стремится к высказываниям, можно применить психологический прием. Но прежде всего необходимо установить причины, почему это происходит. Собеседник может сдерживаться из-за того, что опасается неодобрения или отрицательной оценки с вашей стороны. Какие же тактические приемы будут способствовать возбуждению (или ускорению) у вашего партнера потребности высказаться?

Прием. «Высказывание сомнений» заключается в том, что некоторые сообщения собеседника вы подвергаете сомнению сразу же после их высказывания. Этим вызывается односторонняя защита. Поводом для таких сомнений всегда должно быть какое-либо неожиданное несоответствие в только что высказанном. Сомнения хотя бы по одному факту должны быть высказаны незамедлительно — партнер будет стремиться немедленно устранить их.

Прием «Сопоставление противоречий». Когда нужно возбудить у человека активную направленность на самостоятельное высказывание, следует сопоставить (столкнуть) все противоречия, которые могут быть «предъявлены» ему как его собственные.

Естественно, нужно их предварительно накопить. Это позволит ему выйти из выжидательного состояния. Обычно человека можно побудить к высказыванию, указав на противоречия в его словах.

Прием «Диагностические вопросы». Ваши вопросы, касающиеся свойств и качеств других людей, побуждают партнера высказать свое мнение по поводу их характеристик, а тем самым — его отношение к отрицательным качествам. Выясняется его представление о правильности поведения окружающих.

Эти вопросы выявляют его оценку поведения других людей, средства оправдания их действий, а также приемы сокрытия собственных поступков. Внезапность таких вопросов — необходимое условие беседы, обычно она вызывает меньшую настороженность и более быструю реакцию, нежели ваше вкрадчивое поведение, способствующее усилению самоконтроля со стороны партнера.

Прием «Вызов спора» заключается в том, что вы начинаете спорить по какому-либо поводу, происходит острый обмен мнениями. Обычные возражения с обеих сторон создают ситуацию, при которой каждый сопротивляется воздействию другого и высказывает свои аргументы. Спор и защита позиций вызывают стремление собеседника выдавать собственные способы воздействия или защиты.

Прием «Расслабление». Иногда человек готов рассказать о себе, но в то же время чувствует себя неловко, неуверенно, не знает с чего начать разговор. В этих случаях целесообразно снять напряжение, отвлекая внимание на посторонние темы.

Признаки и показатели IV этапа. Основные признаки, свидетельствующие о наступлении IV этапа:

а) первое выражение партнером сомнений в устойчивости и достоверности в ваших глазах определенных им ранее своих качеств;

б) явные расспросы, просьбы сообщить, какой может быть сделан партнером выбор в той или иной ситуации: «Не может быть, чтобы вы ничего не сказали ему в тот раз», «Наверное, вы тогда спокойно вышли из ситуации» и т.д.;

в) стремление собеседника изменить ваше мнение о его личностных особенностях, о неправильном первом заключении: «Вы сильно ошиблись в своих выводах относительно меня», «А вы не допускаете мысли, что основательно заблуждаетесь относительно характеристики моей личности?», «Вы преувеличиваете мои достоинства» и т.п.;

г) своеобразное самообнажение и самообвинение, проявляющиеся в высказываниях вашего партнера о его поведении: «Я, как всегда, оказался слабым», «Я обычно бываю чересчур резким в

таких ситуациях», «Я не могу действовать уверенно в этих обстоятельствах», «Я безволен», «Я циник» (это как бы компенсация за предыдущее сокрытие);

д) его рассказы о себе как о другом человеке («рассказы о приятеле»); абстрактному, вымышленному товарищу приписываются отрицательные свойства, чтобы установить, как они будут приняты вами; тем самым собеседник как бы пытается приучить вас к восприятию таких свойств;

е) попытки «опережающих возражений»; до того, как вы выскажете свое суждение о партнере, он стремится сам высказаться о себе: «Вы хотите сказать, что я недостаточно осведомлен», «Вы сейчас думаете, что все, о чем вы мне говорите, не пойдет впрок», «Вот вы сейчас будете говорить мне...»;

ж) «экстремизм» собеседника: его особое отклоняющееся поведение или поступок для выведывания вашей реакции: «А если я обманул вас?»;

з) попытка навязать вам спор или дискуссию.

Существенным признаком IV этапа являются расспросы партнера о других людях, в основном об их скрываемых личностных особенностях и свойствах: «Что из себя представляет Д.?», «Как далеко простираются амбиции Н.?». Анализ показывает, что это своеобразное испытание вас «на прочность». Как уже подчеркивалось, выпытывание о других людях является лишь способом с самого начала проверить, насколько вам можно довериться и при каких условиях можно быть с вами откровенным. В то же время это — свидетельство готовности и назревшей потребности раскрыться.

Результаты IV этапа. В результате поисков, направленных на выявление отрицательных качеств партнера, вы обнаруживаете те его черты, которые не проявлялись ранее и не были вам известны. В ходе выявления таких качеств вы должны учитывать также способы их сокрытия и выявить мотивы маскировки. Именно поэтому становится более понятной роль таких качеств в структуре личности собеседника.

Установленные качества переходят в разряд значимых не только для вас. Осознание того, что ранее скрываемое стало известно вам, становится важным обстоятельством и для вашего партнера, который теперь постоянно соотносится с данным фактом и сообразует с ним свое поведение.

Существенный результат IV этапа —выяснение тех привычек, которые также являются помехами в общении (рассеянность, небрежное выслушивание собеседника, перебивание и др.).

Например, в силу сложившейся привычки оставлять без внимания вопросы собеседника, ваш партнер продолжает говорить, хотя вы уже высказали возражения. Он не реагирует на них и тем самым разрушает ритм обмена мнениями. Или он не дает вам до конца высказать мысль и прерывает вас, то есть навязывает такой темп, который не может быть принят и усвоен вами.

Таким образом, к концу IV этапа общения положительные качества вашего собеседника зафиксируются, отрицательные будут иметь тенденцию к систематическому проявлению, с чем вам нужно считаться. В дальнейшем вы должны будете либо избегать проявлений выявленных отрицательных черт личности партнера (то есть избегать ситуаций, в которых они могут проявиться), либо делать поправку на них.

V этап. Адаптация к партнеру и установление контакта

К этому этапу ваши отношения с партнером по общению становятся достаточно ясными, определенными. Вы осведомлены о личных качествах друг друга. Поскольку вы в основном уже выявили главные достоинства и недостатки своего собеседника, создаются предпосылки для оказания направленного воздействия на него, построения доверительных отношений.

Особенно важным здесь является поддержание процесса взаимодействия на оптимальном уровне. Это возможно только при таком распределении ролей, при котором наиболее рационально используются ваши потенциалы, когда исполнение роли каждого участника общения соотносится и совпадает с ожиданиями другого. Роли распределяются по принципу взаимного дополнения. Кроме того, вырабатываются совместные правила поведения.

Основными на V этапе являются механизмы, регулирующие приспособление одной личности к другой (то есть характеристики одного человека регулируются до тех пор, пока они не будут оптимальными с точки зрения взаимодействия с характеристиками другого). Их можно назвать адаптивными. Другие, которые обеспечивают процесс приспособления, связаны с коррекцией. Это механизмы, определяющие оптимальный режим взаимодействия при внесении в него постоянных поправок.

Нередко включается специфический для данной стадии механизм, благодаря которому появляются некоторые буферные образования. Они способствуют нейтрализации опасных реакций в ответ на специфические раздражения.

Например, можно использовать следующие предварительные

фразы: «Я хочу сказать вам прямо, только вы не обижайтесь...», «Вы можете не соглашаться с этим, но я должен предупредить вас о том, что вопрос этот представляется непростым», «Не удивляйтесь и не возмущайтесь тем, что сейчас услышите».

Подстраиваясь под качества партнера, вы тем самым управляете его поведением и закрепляете те качества, которые обеспечивают эффективное взаимодействие. При этом необходимо опираться на принцип «общей судьбы».

Он заключается в констатации того, что сама по себе длительность обмена мыслями, информацией, эмоциями на протяжении предшествующих этапов создает общий продукт деятельности, обладателем которого являются оба собеседника. Это способствует сближению и облегчает вам психологическое воздействие.

Ваша тактика на данном этапе общения должна сводиться к ведению равноправного диалога. Можно использовать все, что будет способствовать снятию опасений собеседника за уступки, на которые он пойдет по вашей просьбе. Поэтому все приемы должны быть направлены на возбуждение у партнера стремления к взаимодействию с вами.

Прием «Первичные действия». Когда возникает угроза проявления какого-либо нежелательного качества или свойства, целесообразно смягчать ситуацию. Если может появиться обида, следует предупреждать: «Вы только не обижайтесь на то, что я сейчас скажу вам». Вероятные вспышки гнева можно также предупредить: «Вы только не сердитесь на то, Что сейчас услышите».

Прием «Указание на качество, требующее регуляции-» рассчитан на то, чтобы с помощью ожиданий определенных действий включить соответствующую мотивацию поведения: «Зная вашу нетерпеливость, все же прошу потерпеть, поскольку это необходимо для решения данного вопроса».

Прием «Подчеркивание и утверждение образовавшейся совместимости». Когда партнер имеет достаточно четкую установку на то, что какие-то совместные действия возможны только при наличии исходной совместимости, следует подчеркивать, что она уже образовалась и проявилась к данному моменту. Например: «В связи с тем, что мы можем совместно успешно решать вопросы, необходимо спокойно обсудить создавшуюся ситуацию. Сейчас мы придем к нужному и правильному решению».

Прием «Обращение за советом» применяется в тех случаях, когда констатируется пассивная позиция собеседника и необходимо повысить его значимость. Прием способствует появлению у него

желания быть активно включенным в разработку общих планов и программы поведения.

Именно на конечной стадии общения появляется возможность проверить правильность проведенной вами предварительной диагностики партнера. Только теперь вы можете услышать от него более или менее доверительные высказывания относительно скрываемых сторон (в той форме, которую человек считает необходимой).

Это могут быть его отрицательные поступки, слабости, негативные привычки. В качестве скрываемых могут также выступать и отдельные представления собеседника, его взгляды, принципы поведения, установки.

В отличие от тех разрозненных сведений об отрицательных сторонах личности, которые могут фигурировать на IV этапе, здесь у вас появляется возможность получить целостную картину. Важным бывает также и отношение к своим действиям, поступкам и оценкам других. Человек начинает высказываться о себе, своих действиях, а также о действиях других людей в тех выражениях, которые являются характерными для него.

Признаки и показатели V этапа. Для этого этапа типичными являются все признаки, говорящие о произошедших изменениях в поведении партнера, его высказывания и обращения, свидетельствующие о предпочтении принять общие суждения и решения. Начинает преобладать стремление подчеркнуть «общность целей», «одно направление», «совместные решения» и т.д.

Отмечается также стремление оповещать вас о предполагаемых действиях, ставить вопросы на обсуждение.

Наиболее ярким сигналом изменений является «эффект бумеранга». В определенный момент вы начинаете чувствовать, что собеседник сообщает ваши собственные, ранее высказанные вами мысли, мнение, суждения и оценки. Это знак того, что они были в достаточной мере усвоены им, приняты и выдаются уже как результат его размышлений.

Еще одним показателем наступившего этапа является отчетливая смена суждений и оценок. То есть если раньше собеседник был против какого-либо положения, то теперь он изменил свою позицию.

Иногда это выступает в смягченной форме: в виде готовности к принятию всего предложенного вами («Говорите, что и как нужно сделать для того, чтобы все было хорошо»), иногда — в форме неожиданного признания правомерности высказанного вами, даже и в ограниченных пределах. Это своеобразная сдача позиций.

Существенным показателем наступившего этапа является также

предложение решать какой-либо спорный вопрос так, как вы считаете это нужным. Разновидностью подобного поведения является предложение вам самому делать выбор при возникновении множества вариантов.

Показателем сформировавшегося этапа являются высказывания типа «как мы условились», «как мы договорились», «как мы решили» и т.д.

Результаты V этапа. Основным результатом V этапа является понимание не только качеств партнера, но также мотивов и причин его действий. Кроме того, в ходе общения вы способствуете формированию у него различных психологических состояний, которые облегчают контакт; прежде всего, комфортности, защищенности, которые происходят от внутренней уверенности в вашей помощи при решении проблем.

Все это сопровождается уверенностью собеседника в правильности принятого решения, так как оно было выработано вами совместно. Ваше одобрение его поведения порождает у партнера уверенность в правильности собственных намерений и тем самым создает предпосылки к их реализации.

5.3. Речевой этикет делового разговора

Деловой разговор как особая разновидность устной речи

Деловой разговор — это понимаемый в самом широком смысле устный речевой контакт между людьми, связанными интересами дела, которые имеют необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

Каждодневно ведя деловые разговоры друг с другом, а также со своими клиентами, такие люди проявляют порой вопиющую речевую безграмотность, что существенно снижает их деловую активность и не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал. В то же время деловой разговор как научное понятие в современной лингвистике отсутствует. Отсюда и полная не разработанность устной деловой речи в сфере предпринимательской деятельности.

Между тем такая речь имеет свою лексико-грамматическую и стилистическую специфику, которая проявляется в том, что ее сугубо деловой и конкретный характер препятствует проникновению грамматико-стилистических средств художественной литературы, зато влияние разговорно-бытового и официального делового стилей проявляются здесь наиболее ярко. Именно эти особенности в

значительной мере определяют организацию речевого материала делового разговора и его языковую специфику.

Деловой разговор — это в первую очередь устная деловая речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой. Прежде всего деловой разговор представляет собой непосредственное общение, которое предполагает конкретного собеседника (или собеседников), что дает возможность непосредственно воздействовать на него (или на них). Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения, что существенно отличает устную деловую речь от ее письменной формы.

Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому деловой разговор полон непринужденных форм общения, а также некоторых грамматических и стилистических особенностей. Так, для этой разновидности деловой речи характерен определенный отход от обычных морфологических норм общелитературного языка, которые в деловом общении нередко рассматриваются как излишество, не позволяющее точно и кратко передать смысл высказывания.

Уже стало нормой употребление в деловой речи единственного числа в значении множественного тех существительных, которые имеют собирательное значение, например: «Эти агрегаты состоят из генератора постоянного тока, соединенного эластичной муфтой с двигателем внутреннего сгорания». Или: «На этом стенде представлены три токарных станка с резцом принципиально нового образца».

В деловой устной речи стало обычным употребление во множественном числе тех существительных, которые в общелитературном языке имеют форму только единственного числа (табаки, масла, стали, битумы, бумаги, ремонты и др.), а также «усечение» окончания в родительном падеже ряда имен существительных мужского рода. Например: «Напряжение сети 120 вольт» (вместо вольтов). «Сила тока в цепи не превышает 12 ампер» (вместо амперов). «Толщина пластин прибора не превышает 7 микрон» (вместо микронов).

Некоторые слова и обороты в устной речи деловых людей имеют более широкие границы сочетаемости, чем в обычном литературном языке. Например, глаголы «обеспечить», «выполнить», «осуществить» имеют здесь почти неограниченную сочетаемость.

Эти особенности разговорной деловой речи для литературного языка являются нежелательными, так как являются, строго говоря, языковыми неточностями. Здесь же рассматривать их как недостатки речи неправомерно, так как они нормированы повсеместным

употреблением в деловой среде.

Сугубо деловой и конкретный характер описания товаров и процессов их производства и реализации препятствует, как уже отмечалось, проникновению в деловую речь грамматико-стилистических средств художественной литературы, что, например, так характерно для обычной речи. И тем не менее разговорная речь деловых людей складывается из общих, присущих и письменной деловой речи грамматико-стилистических явлений. Специфика языка устной деловой речи проявляется лишь в том, что отдельные лексические образования и синтаксические конструкции встречаются в ней несколько чаще, чем в ее письменной форме.

Высокий научно-технический уровень производства промышленных товаров предопределяет большой удельный вес в разговорной деловой речи специальной лексики, оборотов профессионального характера и речевых формул, связанных с наименованием различных товаров и их комплектующих.

Среди них на первом месте производственные термины, т. е. слова и словосочетания, которые, с одной стороны, служат основой профессионального языка производителей промышленной продукции, а с другой — являются официально закрепленными названиями специальных технических и технологических понятий.

Наряду с производственными терминами в разговорной речи деловых людей встречается большое количество наименований конкретных систем и типов технических устройств, а также видов сырья и материалов. Подобные лексические элементы по своей природе довольно специфичны. Они представляют собой как бы собственное имя аппарата, прибора, механизма или машины в форме марки завода-изготовителя, которая прикрепляется к ним произвольно и является условной.

Названия марок и моделей состоят обычно или из одного слова, или из сочетания слова с цифровым обозначением. В практике многих отраслей промышленности существует правило, по которому машине новой конструкции, имеющей то же самое назначение и аналогичный принцип действия, присваивается прежнее наименование, но только с другим числовым показателем.

Много также и таких наименований конкретных типов производимой и реализуемой техники, которые представляют собой начальные буквы основных слов (с соответствующим числовым обозначением), из которых состоит полное название того или иного прибора, механизма, машины или завода-изготовителя.

Как уже отмечалось, разговорная деловая речь имеет несколько

упрощенный характер. Между тем это вовсе не значит, что слова, обозначающие абстрактные понятия, здесь неуместны. Однако в количественном отношении по сравнению с письменной деловой речью их здесь значительно меньше.

Синтаксис делового разговора всецело отвечает условиям непринужденности и непосредственности речевого общения. Обилие готовых застывших конструкций и прежде всего речевых штампов помогает конкретнее, лаконичнее и понятнее выразить мысль, полностью исключив ее различное толкование. Отсюда установка на стандартизацию делового языка при отображении типовых ситуаций делового общения и сужение диапазона используемых речевых средств.

Такая установка существенно облегчает ведение делового разговора. Действительно, если располагать набором готовых и уже проверенных долголетней практикой делового общения стандартных фраз-клише, по аналогии с которыми можно было бы сформулировать нужную мысль, то выразить ее особых трудностей не составит. Эти конструкции требуют минимального напряжения при восприятии и существенно облегчают положение говорящего, позволяя не тратить дополнительных усилий на поиски нужных формулировок.

Синтаксис делового разговора характеризуется также неполнотой грамматического состава предложений и ослаблением форм синтаксических связей в них. Распространены в нем и присоединительные синтаксические конструкции, связанные предложения и обращения. Сюда же следует отнести замену деепричастных и причастных оборотов придаточными предложениями.

Употребление сложных предложений — отличительная черта письменной деловой речи. В разговорной речи деловых людей в основном используются простые предложения, причем очень часто — неполные (отсутствие тех или иных слов восполняется жестами, мимикой, телодвижениями). Это объясняется тем, что содержание высказываний обычно не требует сложных синтаксических построений, которые отражали бы логико-грамматические связи между частями высказывания.

Отсутствие союзов в такой речи компенсируется интонацией, приобретающей в ней решающее значение для выражения различных оттенков смысловых и синтаксических отношений.

В деловой разговорной практике используется большое количество выдержек из технической документации, технических условий, стандартов и других документов. Вполне естественно, что такой язык тяготеет к характерным для подобных изданий емким

синтаксическим конструкциям (причастные обороты, отглагольные существительные и т. п.).

Указанные формы не воспринимаются здесь как стилистический недостаток, поскольку они придают устной деловой речи необходимую для точной передачи деловой информации строгость.

Деловым людям, особенно тем, кто имеет отношение к коммерческой деятельности, очень часто приходится сообщать практические сведения по эксплуатации и обслуживанию конкретных приборов, аппаратов и машин. Следствием этого является некоторая инструктивность деловой информации, характеризующаяся с синтаксической точки зрения обилием неопределенно-личных, безличных, инфинитивных и страдательно-возвратных конструкций.

Основные требования к деловому разговору

К деловому разговору предъявляются требования правильности, точности, краткости и доступности речи. Рассмотрим каждое из них в отдельности.

Первое и непременное требование к деловому разговору — *ПРАВИЛЬНОСТЬ РЕЧИ* говорящих. Хотя нормы устной деловой речи не так строги, как у ее письменной формы, говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка.

Необходимость соблюдения этого требования продиктована тем, что большинство участников деловой беседы, которые сами допускают речевые погрешности, не упустят случая отметить (если не вслух, то про себя) наиболее очевидные ошибки в речи беседующего с ними партнера.

К тому же пока вы не будете твердо знать, что ваша речь с точки зрения ее лексико-стилистических норм является правильной, вам не избавиться от ощущения неуверенности. Только полная уверенность в этом отношении дает возможность сосредоточиться не на словах, а на деле.

Чтобы речь была правильной, слова следует употреблять в строгом соответствии с их значением. Между тем ошибки в словоупотреблении — наиболее распространенный речевой недостаток участников деловых разговоров. Возьмем такой пример: «Погода *СОПУТСТВОВАЛА* разгрузке платформ» (вместо «*БЛАГОПРИЯТСТВОВАЛА*»). В данном случае использовано слово без учета его семантики. Подобные ошибки возникают в результате стилистической небрежности говорящих, невнимательного отношения к слову или плохого знания языка.

Употребление слов без учета их семантики часто меняет значение высказывания. Например: «Возведение основного корпуса

завода совпало с резким ухудшением *КЛИМАТИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ*». Говорящий имел в виду, конечно, погодные условия (плохую погоду), климат не может измениться за несколько месяцев, в течение которых велось строительство упомянутого заводского корпуса.

Употребление слов без учета их семантики может стать причиной нелогичности и даже абсурдности высказывания. Так, во фразе «*ДЕКАДА* технической книги будет проходить *ПЯТЬ ДНЕЙ*» говорящий забыл или не знал, что слово «декада» означает «десять дней». Но чаще неправильное словоупотребление приводит к логическим ошибкам, которые обычно выражаются в подмене понятия.

Не всегда говорящие умело пользуются в своей речи антонимами. Рассмотрим следующую довольно часто звучащую в деловых разговорах фразу: «*В СИЛУ СЛАБОГО* контроля...». Здесь первое из слов антонимической пары, выступая в функции предлога, не должно было бы сохранить первоначальное лексическое значение, но из-за близкого соседства его антонима это значение «проявилось», и соединение несовместимых понятий стало причиной нелогичности высказывания.

Небрежное отношение к языку может стать причиной речевой недостаточности — пропуска слов, необходимых для точного выражения мысли: «*КАФЕДРА НАЧИНАЕТСЯ* ровно в 12 часов» (пропущено «заседание»). Речевая недостаточность обычно возникает, когда говорящий торопится и не следит за правильностью высказывания, что наносит серьезный ущерб смысловой стороне речи.

В отдельных случаях пропуск слов может совершенно исказить мысль: «Для ускорения погрузки товара нужно объединить все портовые службы» (надо: объединить *УСИЛИЯ* всех портовых служб).

Причиной стилистических погрешностей очень часто становится неудачный выбор синонима. Например, во фразе «Необходимо *ОГРАДИТЬ* товар от усушки» вместо глагола «оградить» следовало бы употребить его синоним «УБЕРЕЧЬ».

Если говорящий затрудняется дать точное определение того или иного понятия, может возникнуть неоправданное нанизывание синонимов, которые выражают мысль приблизительно, порождая речевую избыточность, например: «У наших сотрудников в последнее время много *ПРОПУСКОВ* и *ПРОГУЛОВ*. Нам следует обеспечить *РИТМИЧНУЮ* и *БЕСПЕРЕБОЙНУЮ* работу».

Очень часто в деловом разговоре наблюдается смешение паронимов (т. е. слов, имеющих сходство в морфологическом составе и, следовательно, в звучании, но различающихся по значению), что

приводит к грубым лексическим ошибкам. Чаще всего это вызывает нарушение лексической сочетаемости, например: *ПРЕКЛОНИТЬ* голову (надо; склонить); красивая и *ПРАКТИЧЕСКАЯ* одежда (надо: практичная).

К смешению паронимов близка лексическая ошибка, состоящая в замене нужного слова его искаженным вариантом. Так, вместо прилагательного «внеочередной» говорят «неочередной», вместо «заимообразно» — «взаимообразно».

Грубые лексические ошибки в речи могут быть вызваны ложными ассоциациями, которые часто возникают под влиянием неправильного выбора паронима. Нередко путают слова «статут» и «статус», «апробировать» (т.е. дать официальное одобрение на основании проверки) и «опробировать» (т.е. подвергнуть испытанию, пробе до применения).

Для правильного употребления слов в речи недостаточно знать их точное значение, необходимо еще учитывать лексическую сочетаемость слов, т.е. их способность соединяться друг с другом. Непроизвольное нарушение лексической сочетаемости — весьма распространенный недостаток устной речи.

Так, часто говорят: встреча созвана, беседа прочитана, завершить обязательства, усилить внимание, повысить кругозор. Нередко можно услышать фразу *«УДОВЛЕТВОРЯТЬ* современным *ПОТРЕБНОСТЯМ,* в которой смешаны сочетания УДОВЛЕТВОРЯТЬ ТРЕБОВАНИЯ и ОТВЕЧАТЬ *ПОТРЕБНОСТЯМ.* Или еще пример: «С поставщика *ВЗЫСКАЛИ МАТЕРИАЛЬНЫЙ УЩЕРБ* в пользу заказчика» (материальный УЩЕРБ может быть *ВОЗМЕЩЕН, ВЗЫСКАНЫ* могут быть *ДЕНЬГИ).*

Нельзя просторечные слова соединять с книжными или сочетать высокие, торжественные обороты с обычными, нейтральными, например: «После этого он стал *ПОБОРНИКОМ экономии* на каждой операции» (можно было бы сказать проще: «Он предложил экономить на каждой операции»).

Очень важно не только правильно выбирать слова, но и строить из них предложения. Между тем в деловых разговорах очень часто не обращают внимания на правильность построения высказываний. Ошибки возникают тогда, когда говорящие вместо беспредложных конструкций неоправданно употребляют предложные сочетания, например: показатели по использованию (вместо: показатели использования), оперировать с этими данными (вместо: оперировать этими данными).

В других случаях, наоборот, вместо предложной конструкции

употребляют беспредложную, например: «При подготовке машины учитывалась также потребность ее дозаправки (вместо: в ее дозаправке).

Нередко встречается неправильный выбор предлога или неуместное его использование, например: «Дирекция указала О *ТОМ,* что...» (надо: указала НА ТО, что...). «Фирма-поставщик настаивает О *ТОМ,* чтобы...» (надо: настаивает *НА ТОМ,* чтобы...).

Особенно часто в деловом разговоре используется без должных оснований предлог «по». Например: «Инструктаж проведен по той же теме» (вместо: на ту же тему). «Составлен *ГРАФИК ПО ПРОВЕДЕНИЮ* дополнительной доставки товаров» (вместо: ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ). «Предприятие добилось большого успеха *ПО СНИЖЕНИЮ* себестоимости своей продукции» (вместо: успеха В *СНИЖЕНИИ).*

При пользовании причастными оборотами следует учитывать присущие им грамматические особенности, чтобы предупредить возможные нарушения литературной нормы.

Часто в деловых разговорах встречаются следующие ошибки:

— смешиваются временные значения причастий, например: «Председатель собрания, *ВЫСТУПАЮЩИЙ с* заключительным словом, ответил на все заданные ему вопросы» (вместо: ВЫСТУПАВШИЙ);

— ошибочно используются формы причастий на -щий от глаголов совершенного вида (со значением будущего времени), например: «Фирмы *ПЫТАЮЩИЕСЯ это* сделать» (вместо: *КОТОРЫЕ ПОПЫТАЮТСЯ* это сделать);

— неудачно используются возвратные формы (на -ся), которые могут иметь различные значения (страдательное, возвратное и др.), например: «Куры, *ОТПРАВЛЯЮЩИЕСЯ* на дополнительный откорм» (вместо: *ОТПРАВЛЯЕМЫЕ).*

Как уже указывалось, характерной особенностью языка деловых людей является широкое использование отглагольных существительных. Однако неумелое употребление этой лексической категории порождает стилистическую неполноценность, а значит, и неправильность деловой речи. Большое количество отглагольных существительных утяжеляет слог, делает его сухим и трудноусвояемым.

Обычны в деловом разговоре следующие недостатки при использовании конструкции с отглагольными существительными:

— усложнение речи, например: *ПРОИЗВЕСТИ ПОВЕРТЫВАНИЕ* рукоятки (вместо: *ПОВЕРНУТЬ РУКОЯТКУ);*

— использование слов, имеющих искусственный характер словообразования, например: разбитие тары, не предоставление складских помещений, не вхождение в структуру фирмы и т. п.

В деловом разговоре используются (хотя и не так часто, как в письменной речи) различные типы сложных предложений. Но при этом говорящие не всегда соблюдают нормы их построения. К нарушениям таких норм относятся:

— неправильный выбор союза, например: «Расходимость товара повышается лишь тогда, *ЕСЛИ* активно ведется его реклама» (вместо «если» нужен союз «КОГДА», соотносительный со словом «тогда» в главном предложении);

— постановка рядом двух однозначных союзов (но однако, что будто бы и т. п.);

— повторение частицы «бы» в придаточном предложении, в котором сказуемое выражено условно-сослагательным наклонением, например: *«ЕСЛИ БЫ эти* рекомендации были *БЫ* использованы, фирма сохранила бы свое финансовое положение на прежнем уровне» (второе «бы» здесь лишнее);

— повторение одних и тех же союзов или союзных слов при последовательном подчинении придаточных предложений: «Развитие дочерних фирм идет так быстро, *ЧТО* можно надеяться, *ЧТО* они скоро станут конкурентоспособными».

Точность и ясность речи - важнейшее требование к любому деловому разговору. Под точностью деловой речи понимается соответствие высказываний мыслям говорящего. Чтобы речь делового человека была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Точность придает им ясность, а ясность высказываний вытекает из их точности.

Между тем в деловом разговоре не всегда добиваются точности словоупотребления. Дурная привычка щеголять мудреной книжной лексикой мешает говорить просто и понятно. Особенно вредит ясности и точности высказываний злоупотребление иностранными словами. Часто этому сопутствует и элементарное незнание смысла слова.

Очень часто в устной деловой речи ее точность нарушается в результате синонимии терминов.

Плохо, когда говорящий говорит то «разряжение», то «вакуум», то «водяная турбина», то «гидротурбина», или когда в одном случае он использует слово «томаты», а в другом — «помидоры».

В разговорной деловой речи для обозначения новых понятий нередко создаются новые слова от иностранных по словообразовательным моделям русского языка. В результате появляются такие неуклюжие термины, как «шлюзовать» (от «шлюз»), «штабелировать» (от «штабель»), «кабелизировать» или «каблировать» (от «кабель»).

Нельзя также признать правомерной замену привычных, вошедших в язык терминов новыми, образованными на иностранный манер (сейчас это особенно модно). Например, вместо понятного всем слова «штабелеукладчик» можно часто услышать «штабилер» и даже «штабилятор».

В деловой речи часто встречаются слова, не ставшие общеупотребительными, но активно используемые в деловой сфере. Это так называемые профессионализмы, которые служат для обозначения различных производственных процессов, орудий производства, сырья, получаемой продукции и т.д.

В отличие от терминов, представляющих собой официальные научные наименования специальных понятий, профессионализмы воспринимаются как «полуофициальные» слова, не имеющие строго научного характера .

Преимущество профессионализмов перед их общеупотребительными эквивалентами в том, что они служат для разграничения близких понятий, которые для неспециалиста имеют одно общее название. Благодаря этому специальная лексика для людей одной профессии является средством точного и лаконичного выражения мысли.

Однако информационная ценность профессионализмов утрачивается, если с ними сталкивается неспециалист. Поэтому использование профессионализмов в речи бизнесменов нежелательно, и его следует отнести к недостаткам словоупотребления.

К явным недостаткам деловой речи относится использование в ней слов-паразитов: «так», «так сказать», «понимаете», «значит», «вот», «это самое»» и др. Такие слова не украшают деловую речь, а только вызывают раздражение слушателей. Практически они бесполезны.

Слова-паразиты — языковое явление, о котором стоит поговорить. Это такая же проблема, как и проблема правильного выбора слов. Слова-паразиты—это помеха, причем немалая. Они делают речь водянистой, отбирают у нее силу и эмоциональность. Как правило, эти слова доказывают: вы не уверены в том, что говорите. Однако многие так привыкли к ним, что заполняют ими все паузы в речи.

Паузы между предложениями, группами слов, выражающими законченную мысль, должны быть. Нет необходимости заполнять их чем-либо. Кроме того, непрерывно произнося какие-либо звуки, вы лишаете себя тех ничем не занятых мгновений, во время которых можно спокойно подумать о том, что сказать собеседнику.

Использование штампов и канцеляризмов в деловой речи вполне закономерно, однако это совершенно не означает, что ими

можно злоупотреблять. Между тем речь многих бизнесменов часто страдает от обилия именно таких слов и словосочетаний, которые придают ей бездушно-казенный характер и без нужды усложняют. Например: «Первичное обслуживание закупаемых машин производится на базе использования обычного шоферского инструмента».

Некоторая доля ошибок, связанных с неточностью речи, возникает от того, что многие отечественные бизнесмены не имеют должного образования и слабо разбираются в специальной терминологии. Поэтому они часто заменяют непонятное им слово знакомым или близким по звучанию.

Так, некоторые слово «движитель» заменяют на «двигатель», «остойчивость судна» — на «устойчивость судна», «рефлюкс» — на «рефлекс», «уайт-спирит» — на «спирт», «цилиндровый» — на «цилиндрический» и т. д.

Снижает точность сообщаемой информации проникновение в речь деловых людей просторечных и жаргонных слов цехового обихода, которые употребляются вместо соответствующих терминов. Часто на презентациях ряда фирм их работники при характеристике эксплуатационных достоинств выпускаемой техники говорят: «исключен *ПОРЫВ* проводов», «*ПРОГИБ* пластины в пределах допуска», *ЗАВИСАНИЕ щеток* быстро устраняется», *СКОЛ* изолятора не происходит».

Точность и ясность устной деловой речи обусловлена не только целенаправленным выбором слов и выражений. Не менее важен выбор грамматических конструкций, предполагающий точное следование нормам связи слов во фразе. Возможность по-разному объединять слова в словосочетания порождает двусмысленность. Так, двузначна конструкция: «В других товарах подобные маркировки отсутствуют» (другие товары или подобные маркировки отсутствуют — неясно).

Причиной неясности высказывания может стать неудачный порядок слов во фразе. Например: «Четыре подобных автомата обслуживают несколько тысяч человек». В этой фразе подлежащее не отличается по форме от прямого дополнения, и поэтому неясно, кто (или что) является субъектом действия: автоматы или люди, которые их обслуживают?

Краткость — важнейшее требование к любой форме деловой речи, поскольку такая речь характеризуется, как мы уже отмечали, сугубо прикладным характером в подаче сообщаемых сведений. Это означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя, избегая ненужных повторов, излишней детализации и

словесного мусора.

Каждое слово и выражение служит здесь цели, которую можно сформулировать следующим образом: по возможности точнее и короче изложить слушателям суть дела. Поэтому слова и словосочетания, не несущие никакой смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи.

Многословие, или речевая избыточность, чаще всего проявляется в употреблении лишних слов, которые свидетельствуют не только о стилистической небрежности, они указывают также на нечеткость, неопределенность представлений говорящего о предмете речи, что часто идет в ущерб информативности, затемняя главную мысль высказывания.

Многословие проявляется в различных формах. Так, очень часто участники деловых бесед навязчиво объясняют всем известные истины или неоднократно повторяют одни и те же мысли, тем самым непреднамеренно затягивая деловой разговор.

Речевая избыточность может принимать форму *ПЛЕОНАЗМА,* под которым понимается одновременное употребление близких по смыслу и потому лишних слов (предчувствовать заранее, темный мрак, главная суть, повседневная обыденность, ценное сокровище и т.п.). Часто плеоназмы рождаются при соединении синонимов (долгий и продолжительный; смелый и мужественный; только лишь; однако тем не менее).

Разновидностью плеоназма является *ТАВТОЛОГИЯ,* то есть повторение того же самого другими словами. Повседневные разговоры деловых людей буквально переполнены повторениями одинаковых или близких по значению слов, например: «в августе *месяце», «СХЕМАТИЧЕСКИЙ* план», «пять *ЧЕЛОВЕК* шахтеров», «семь *ШТУК* трансформаторов» и т. п.

Тавтология может возникать при повторении однокоренных слов (рассказывать рассказ), а также при соединении русского и иноязычного слова, дублирующего его значение (впервые дебютировал, памятный сувенир). Последнее обычно свидетельствует о том, что говорящий не понимает точного смысла заимствованного иноязычного слова. Так появляются сочетания «внутренний интерьер», «интервал перерыва», «юный вундеркинд», «мизерные мелочи», «ведущий лидер» и т. п.

Однако отдельные сочетания подобного типа настолько закрепились в речи, что их уже нельзя относить к речевым недостаткам. К ним, например, относятся такие, как «период времени», «монументальный памятник», «реальная действительность»,

«экспонаты выставки», «букинистическая книга».

К речевой избыточности деловой речи следует отнести и употребление без надобности иностранных слов, которые дублируют русские слова и тем самым неоправданно усложняют высказывание.

Зачем, например, говорить «ничего экстраординарного», когда можно сказать «ничего особенного»; вместо «ординарный» — «обыкновенный», вместо «индифферентно» — «равнодушно», вместо «игнорировать» — «не замечать», вместо «лимитировать» — «ограничивать», вместо «ориентировочно» — «примерно», вместо «функционировать» — «действовать», вместо «диверсификация» — «разнообразие», вместо «детерминировать» — «определять», вместо «опробировать» — «проверить» и т. д.

Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет, как правило, к ненужным повторениям, например: «промышленная индустрия» (в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленная»), «форсировать строительство ускоренными темпами» («форсировать» и означает «вести ускоренными темпами»), «потерпеть полное фиаско» («фиаско» и есть полное поражение).

К стилистическим формам многословия следует отнести прежде всего злоупотребление канцеляризмами, засоряющими язык деловых людей, придающими ему казенный оттенок.

Примером могут служить следующие фразы: «Эти товары *ДОПУСТИМЫ К ПРОДАЖЕ* только после специальной обработки», «Переходные кольца в этом узле служат *В КАЧЕСТВЕ* изоляции», «Подача напряжения осуществляется здесь *ЧЕРЕЗ ПОСРЕДСТВО двухполюсного* контактора», «Разгрузку товаров производят *НА БАЗЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ* ленточного конвейера».

Особенно часто канцеляризмы проникают в речь деловых людей в результате неуместного использования так называемых отыменных предлогов (в деле, по линии, за счет, в части), которые лишают такую речь эмоциональности и краткости. Например «*В ДЕЛЕ* повышения экономичности работы двигателя», *«а счет снижения* налогообложения», «Выступая *ПО ЛИНИИ* критики».

Известно, что «каждый слышит то, что понимает». Поэтому следует максимально заботиться о ДОСТУПНОСТИ речи, особенно в процессе делового разговора, когда требуется излагать свои мысли как можно проще и доходчивее.

Для того чтобы добиться этой цели, известный американский ученый П. Сопер в своей книге «Основы искусства речи» (М.:Прогресс,2000) рекомендует использовать вспомогательный материал речи: определения, сравнения, примеры. Начнем с

определений.

Определения нужны для слов, значения которых собеседники не знают, и для терминов, употребляемых говорящим в особом смысле. Обычно самый выразительный способ дать определение какого-нибудь понятия заключается в том, что вы скажете: «Приведу пример, поясняющий, что я имею в виду» — и затем изложите конкретный случай, который типичен для этого понятия.

Очень важны в речи СРАВНЕНИЯ. Умственный процесс сравнения — существенный фактор познания. Пока мы не знаем, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, мы не можем понять ее. Сравнения служат одной цели — сделать более ясными и убедительными те высказанные мысли, к которым они имеют непосредственное отношение.

Сравнения могут быть самыми различными. Оборот речи, заключающий скрытое уподобление, образное сближение слов на основе их переносного значения, называется МЕТАФОРОЙ. При сравнении часто используют выражение «подобно тому, как...» Более пространная форма сравнения —АНАЛОГИЯ —представляет собой умозаключение: если два предмета схожи в одном отношении, то они схожи и в других .

Аналогии бывают фигуральными и в буквальном смысле. При фигуральной аналогии сравниваются два явления из различных областей, разного порядка. Они имеют только символическую связь. При аналогии в буквальном смысле сравниваются два явления из одной области, одного порядка. Аналогия в буквальном смысле обладает большей значимостью как доказательство в споре; фигуральная аналогия обычно стимулирует работу воображения.

Пример — наиболее эффективный и доходчивый прием речи. При его помощи удается как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера — конкретность. Примеры могут быть краткими или более подробными, фактическими или предположительными, шуточными или серьезными.

Краткие примеры незаменимы, когда приходится в условиях ограниченного времени пояснять многочисленные подробности.

Предположительные примеры не содержат утверждений о подлинных фактах, но они могут оказаться полезными, когда отвлеченные или общие идеи нужно сделать наглядными. При прочих равных условиях фактический пример производит большее впечатление, чем предположительный. У слушателя обычно возникает интерес уже при словах:

«А теперь позвольте рассказать вам об одном случае,

действительно имевшем место...» Кроме того, только примеры-факты могут найти применение как доказательства или обоснования.

Риторический инструментарий деловой речи

Чтобы деловое общение было успешным, недостаточно знать специфику деловой речи, ее лексику, грамматику и стилистику. Надо научиться пользоваться своей речью так, чтобы заинтересовать собеседника, повлиять на него, завоевать на свою сторону, успешно говорить с теми, кто симпатизирует вам, и с теми, кто против вас, участвовать в беседе в узком кругу и выступать перед широкой публикой.

Наверное, нет таких профессий и специальностей, где искусство владеть словом не пригодилось бы. Но в некоторых областях человеческой деятельности, к которым, в частности, относится и бизнес, владение искусством речи является обязательным. Ведь деловому человеку, занятому в сфере предпринимательства, постоянно приходится общаться с людьми, беседовать, участвовать в коммерческих переговорах, проводить служебные совещания, вести прием посетителей и сослуживцев. Но чтобы хорошо говорить, мало знать, что сказать, надо еще знать, как сказать, т.е. владеть инструментарием ораторской речи, приемами риторики.

Если все это конкретизировать, то можно утверждать, что для того, чтобы научиться хорошо говорить, надо поставить перед собой следующие вопросы:

— Как сказать правильно?
— Как сказать понятно?
— Как сказать красиво?
— Как сказать убедительно?

О том, как сказать правильно и как сказать понятно, мы уже говорили в главе, посвященной основным требованиям к деловому разговору. О том, как сказать убедительно, можно прочесть в главе «Логическая культура делового разговора». Здесь же мы поговорим о том, как сказать красиво.

Говорить красиво учит особая наука — риторика, или наука о красноречии. Она излагает законы подготовки и произнесения публичных речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию. Особо подчеркнем, что это не просто наука о способах красивой подачи информации посредством устного слова, но свод конкретных законов и правил, обеспечивающих действенность речи, превращающих слово в средство влияния на других людей.

Знание законов и правил красноречия особенно важно для

людей дела. Пренебрежение ими — одна из существенных причин неудач многих предпринимателей, их низкого рейтинга в среде профессионалов — бизнесменов и в среде потребителей. Поэтому в самых общих чертах опишем сущность ораторского искусства. Риторика предполагает учет факторов, существенно влияющих на действенность общения.

Первый такой фактор — это СОСТАВ АУДИТОРИИ, ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности.

Второй фактор — СОДЕРЖАНИЕ и характер самого ВЫСТУПЛЕНИЯ. Здесь недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.

Третий фактор — объективная САМООЦЕНКА докладчиком своих личностно-деловых качеств, компетенции в тех вопросах, с которыми он выступает перед людьми. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

Условно выделяют следующие стили общения: «менторский» — поучительно-назидательный; «одухотворяющий» — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; «конфронтационный» — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; «информационный» — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-либо фактов.

Бизнесменам и менеджерам надо стремиться всячески избегать менторского тона при общении, а также остерегаться, чтобы с профессиональными успехами у них в голосе не начали появляться поучительно-назидательные нотки. Никакой позы, никакого проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию.

«Информационная» манера общения у бизнесменов и менеджеров популярностью не пользуется. Они чаще всего прибегают к «одухотворяющей» манере, а в отдельных случаях используют «конфронтационный» стиль общения. Обычно к нему прибегают, когда хотят активизировать внимание слушателей, втянуть их в обсуждение проблемы.

В риторике используются следующие психолого-дидактические ПРИНЦИПЫ РЕЧЕВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ: доступность, ассоциативность, экспрессивность и интенсивность.

Используя *принцип доступности*, необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и

производственный опыт. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Отсюда необходимость принимать во внимание эмоционально-психологические расслоения каждой аудитории.

Для повышения доступности весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

Принцип ассоциативности связан с вызовом сопереживаний и размышлений у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний.

Принцип экспрессивности выражается в эмоционально напряженной речи выступающего, его мимике, жестах и позе, свидетельствующих о полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности.

Принцип интенсивности характеризуется темпом подачи информации. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Надо учитывать темперамент людей, их подготовленность к восприятию конкретного вида информации. В связи с этим важны: умение выступающего ориентироваться в настроении аудитории; способность аудитории работать в определенном информационном клише; умение выступающего предлагать аудитории необходимый скоростной режим усвоения информации.

Существует целый набор ораторского инструментария, элементами которого являются *коммуникационные эффекты.* Рассмотрим их более подробно.

Эффект визуального имиджа. Как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому предприниматель должен взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, расположить к себе собеседника элегантными манерами и т.д.

Не следует допускать эксцентричности в одежде. Ничто в ней не должно связывать свободу движений. Не надевайте плотно обтягивающих костюмов, стесняющих движения плеч и рук. Мужчины должны быть чисто выбритыми, освободиться от ненужных вещей,

оттопыривающих карманы. Женщинам рекомендуется по крайней мере оставлять дома кричащие украшения. Скромность в одежде предпочтительнее назойливого шика. Не вызывайте удивления и зависти — это помешает слушать то, что вы говорите.

Сопровождающие речь жесты являются одним из средств передачи информации, которые призваны ее усиливать и помогать убеждать слушателей. Целесообразность использования жестикуляции заключается в том, что в значительной части человеческая деятельность осуществляется при помощи рук, и поэтому их положение и движение стали наиболее характерными для выражения наших переживаний.

Восприимчивость к жестикуляции глубоко заложена в сознании слушателя. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Но они должны быть адекватны содержанию речи, надлежащим образом подчеркивая некоторые смысловые элементы. Осмысленная и выразительная работа рук от кистей до самых плеч создает впечатление мужественной силы и отвечает естественной человеческой потребности в движении, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности.

Очень вредят оратору искусственные, театральные жесты, которые выдают неискренность речи, оставляя осадок предубеждения и недоверия. Говорящий не должен специально придумывать жесты, но контролировать их он обязан.

При этом следует руководствоваться следующими правилами.

1. Жесты должны быть естественными. Прибегайте к жесту только по мере ощущения потребности в нем.

2. Жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом.

3. Управляйте жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.

4. Вносите разнообразие в жестикуляцию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность.

5. Жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории.

Эффект ПЕРВЫХ ФРАЗ закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей. В первых фразах должна быть сосредоточена интересная информация, с элементами оригинальности, сразу приковывающая к себе внимание.

Эффект АРГУМЕНТАЦИИ. Речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации.

Эффект ПОРЦИОННОГО ВЫБРОСА ИНФОРМАЦИИ является одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Таким образом, выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы порции «свежей» информации.

Эффект ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТИ — это грамотное построение предложений, правильные словоударения, использование метафор, гипербол и т.п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена.

Эффект РЕЛАКСАЦИИ (РАССЛАБЛЕНИЯ). Тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на благожелательный лад. Но, прибегая к шутке, не следует забывать того, что в свое время сказал Д. И. Писарев: «Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью, тогда начинается умственное распутство».

Главным понятием риторики является оратор . Люди, к которым обращены его слова, составляют аудиторию (по латыни «audire» — слышать). Оратор и аудитория в процессе публичного выступления взаимодействуют друг с другом.

Когда оратор говорит перед аудиторией, им, как правило, движут два желания: поделиться своей мыслью и передать чувства, им испытываемые. Сочетание мысли и чувства, рационального и эмоционального элементов речи составляют суть ораторского искусства. Противоречия здесь нет. Оба этих элемента в ораторской речи правомерны.

Дело в том, что человеческое мышление осуществляется в двух формах: логической и образной, им соответствуют две разновидности познания — наука и искусство, и они взаимно дополняют здесь друг друга.

В этой связи ораторская речь представляет собой своеобразный вид эмоционально-интеллектуального творчества, воплощаемого посредством живого слова: она одновременно воздействует и на сознание, и на чувства человека. Мастерство публичного выступления

и состоит в том, чтобы умело использовать обе формы человеческого мышления .

Все вышесказанное позволяет заключить, что ораторская речь сочетает в себе воздействие не только на разум слушателей, но и на их чувства, поэтому эмоциональность — совершенно естественное и вместе с тем необходимое качество публичной речи, которое помогает воспринять и усвоить ее содержание.

Эмоциональным выступление бывает обычно тогда, когда оратор испытывает чувства, которые созвучны его аудитории. Существуют особые языковые средства, относимые к понятию «образность речи», при помощи которых оратор оказывает эмоциональное воздействие на слушателей. Такие средства подробно освещены в многочисленных книгах и статьях, поэтому ограничимся лишь кратким их перечислением.

Важнейшими ЛЕКСИЧЕСКИМИ СРЕДСТВАМИ выразительности речи (тропами) являются:

-*гипербола* (образное преувеличение), *олицетворение* (одушевление неодушевленного),

-*эпитет* (образное определение),

-*сравнение* (сопоставление двух предметов или явлений с целью более яркой характеристики одного из них через свойства другого),

-*метафора* (перенос на один предмет свойства другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту),

-*метонимия* (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий),

-*синекдоха* (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части и наоборот).

К лексическим средствам выразительности относятся также и *фразеологизмы* — устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка, его самобытность. Во фразеологии запечатлен богатый исторический опыт народа, в ней отражены представления, связанные с трудовой деятельностью, бытом и культурой людей.

Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность.

Другая группа средств выразительности речи — это *СИНТАКСИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА* (фигуры речи).

К ним принято относить:

-*риторический вопрос* (утверждение или отрицание, облеченное в форму вопроса, которое в себе самом содержит ответ и

предназначается для активизации внимания и привлечения интереса слушателей);

-повтор — многократное повторение одного и того же слова или словосочетания с целью выделить или подчеркнуть наиболее существенные места высказывания;

-анафора— разновидность повтора, т.е. повтор начальных *слов, и эпифора,* т.е. повтор заключительных слов, *антитеза* (оборот, в котором для усиления выразительности речи резко противопоставляются противоположные понятия), *инверсия* (намеренное нарушение обычного порядка слов), *градация* (расположение слов, при котором каждое последующее превосходит предыдущее по интенсивности *),*

-риторическое восклицание (особо эмоциональное утверждение или отрицание, цель которых привлечь внимание аудитории или побудить ее разделить мнение оратора).

Итак, мы рассмотрели основной ораторский инструментарий, который может быть весьма полезен в разговоре деловых людей.

В заключение дадим наиболее ОБЩИЕ СОВЕТЫ ПО ОРАТОРСКОМУ ИСКУССТВУ, которые являются кратким обобщением всего ранее изложенного.

1. Выступайте только тогда, когда вам есть что сказать и когда вы уверены в важности или полезности вашей речи.

2. Не начинайте свою речь сразу, как только вам дали слово. Немного подождите. Дайте слушателям на вас посмотреть секунд 15-20. Затем посмотрите на аудиторию, улыбнитесь и скажите «здравствуйте».

3. Если вы решили прочесть свою речь, делайте это так, словно вы говорите с собеседником. Если вы говорите «без бумажки», все равно время от времени зачитывайте короткие справки и цифры, пусть даже вы их помните. Это снимет сомнения слушателей в достоверности вашей информации.

4. Речь должна быть ограничена предметом обсуждения и опираться на строго проверенные и отобранные факты.

5. Не останавливайте взгляд на отдельных лицах. Помните, что долгий пристальный взгляд оставляет неприятное чувство. Поэтому скользите взглядом по отдельным слушателям. Это привлекает внимание слушающих и вызывает их расположение.

6. Говорите выразительно, ибо выразительная речь способна передать огромную массу оттенков мысли.

7. Используйте весь запас слов своего лексикона. Старайтесь исключить из своей речи канцеляризмы и вульгаризмы. Избегайте также книжного стиля.

8. Возбуждайте внимание слушателей. Ожидание вызывает интерес и эмоции сильнее, чем что-то неожиданное. В начале речи намекните, что главное будет впереди и несколько раз напомните об этом. Надо с первых же слов посадить слушателя на «крючок» интереса, на ожидание «сюрприза».

9. Научитесь держать паузу. Это поможет сосредоточить внимание на важных мыслях, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное.

10. Соединяйте слово с жестом. Часто выразительный жест понятен без слов. Жесты должны быть скупыми, точными и выразительными. Мимика должна быть умеренной и доброжелательной.

11. Меняйте темп речи. Это придает ей выразительность. Смена темпа речи меняет и скорость восприятия, не давая слушателю отвлечься. Меняйте также и тон голоса — он должен то повышаться, то понижаться. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяют слово или фразу на общем фоне.

12. Говорите громко, внятно, отчетливо, выразительно, но не повышайте голоса без особой необходимости.

13. Стремитесь избегать менторского тона, поучительно-назидательных ноток в голосе.

14. Имейте в запасе юмористические истории, шутки, байки и анекдоты, которые в трудных случаях могут вас выручить.

15. Всегда старайтесь начать выступление с чего-то необычного, а конец его сделать ярким и насыщенным, поскольку лучше всего запоминается то, что находится с краю, т.е. начало и конец выступления. Если все же главные тезисы по логике изложения попадают на середину, то следует в конце выступления резюмировать их.

Техника речи

Для делового разговора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т.е. правильное литературное произношение). Суть техники речи — в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Такая организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Сила голоса оратора имеет очень большое значение для аудитории. Если он говорит чрезмерно громко да еще имеет крикливый голос, то это вызывает раздражение у слушающих его людей, и эффект выступления существенно снижается. Если оратор говорит тихо, его

могут слышать только находящиеся рядом, а до остальных суть его речи не доходит, что также вызывает неудовольствие аудитории. Поэтому говорить надо так, чтобы была полная уверенность, что речь не утомляет слушающих и всем им хорошо слышно.

Как тихая, так и громкая речь может быть монотонной, что быстро утомляет аудиторию, и она перестает слушать оратора. Чтобы избежать этого, во время выступления постепенно и плавно то повышайте, то понижайте голос, делайте его то громким, то тихим.

Оратор, который хочет быть убедительным, говорит медленно и в низкой тональности. Но он должен оставаться в рамках естественного диапазона своего голоса, иначе он будет казаться неискренним.

Чтобы добиться звучности голоса, необходимо правильно поставить дыхание. Это означает дышать глубоко, включая диафрагму в процесс вдоха и выдоха. Это значит также уметь контролировать свое дыхание, экономно распределяя выдох. У хорошего оратора соотношение длительности вдоха и выдоха должно быть 1:15—1:20.

Многие ораторы ошибочно считают, что вдох нужно делать на знаках препинания или по окончании фразы. На одном вдохе можно произнести только короткую фразу. Если же вы произносите длинную фразу, то по мере приближения ее конца неизбежно падают сила и звучность голоса.

Хорошая звучность заключается не в том, чтобы на данные звуки затратить тот или иной запас воздуха, а в том, чтобы за ними был обеспечен воздушный столб, непрерывно и с силой подпирающий и выталкивающий их. Поэтому дышать надо часто, поддерживая постоянный запас воздуха, причем вдох делать следует во время естественных (логических) пауз и незаметно.

Кроме чисто физиологических, есть и психические предпосылки полноты и звучности речи. Это уверенность в себе, душевный подъем, увлеченность предметом разговора. Чем лучше подготовлен оратор, чем большим количеством интересных фактов он располагает, тем увереннее себя чувствует и, как следствие, тем легче ему придать своему голосу звучность и выразительность.

Техника говорения включает в себя и понятие темпа речи, который характеризуется такими показателями, как быстрота речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.

Скорость речи весьма разнообразна и зависит от особенностей самого оратора и характера содержания его речи. Большинство ораторов произносят от 120 до 150 слов в одну минуту.

Торопливость речи, вызываемая робостью, — один из наиболее распространенных и серьезных недостатков. Слишком быстрая речь является следствием полного безразличия оратора к аудитории. Хорошие ораторы никогда не говорят скороговоркой. Они дают слушателям время, чтобы вникнуть в наиболее содержательные мысли речи.

Вялая речь — порок флегматичных и ленивых людей. Такие ораторы долго раскачиваются, прежде чем вымолвят слово, а когда наконец добираются до конца высказывания, слушатель уже теряет способность следить за нитью их мысли.

Темп речи определяется также и длительностью звучания отдельных слогов и самих слов. Слоги как и слова, подобно гармони, можно растягивать и сжимать, что зависит от их значения и выражаемых ими чувств. Нервные, порывистые ораторы для наиболее выразительного звучания больше налегают на громкость, чем на протяжность звучания. В результате возникает неприятная для слуха резкость.

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда именно в интонации кроется истинный смысл сказанного.

Психологи насчитали больше 20 интонаций, выражающих различные чувства: радости, удивления, страха, сомнения, негодования, восхищения, злобы и т.п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. О грустном надо говорить печальным голосом, о веселом — радостным.

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи. Это, естественно, находит проявление и в его голосе. Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30% интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи.

Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, овладеть своими чувствами, думать в момент выступления только о нем и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать хорошо и верно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

В технике речи большое значение придается работе над дикцией. Многие ораторы говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов, неправильно артикулируя звуки, и в результате аудитория теряет интерес к выступлению, не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании выступающего.

В обычном разговоре такое произношение допустимо, так как смысл речи подсказывается ситуацией, общей темой беседы, т. е. собеседники понимают друг друга с полуслова. Если же один из них и не понял чего-либо из речи другого, он тотчас же его переспросит. Во время выступления перед большой аудиторией понимания с полуслова быть не может.

Слова должны произноситься четко и ясно, поскольку любое отклонение от норм про изношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла.

Особенно распространенным недостатком среди деловых людей являются ошибки в произношении и ударении, которые отвлекают их собеседников от существа сказанного и создают негативный психологический фон. Поэтому надо постоянно следить за правильным произношением и ударением.

В качестве примера приведем слова, в которых в процессе делового разговора чаще всего делаются неправильные ударения: валовОй (не вАловый), оптОвый, экспЕрт, созвонимся, принЯть, алкогОль, вИдение (способность видеть), видЕние (призрак), департАмент, каталОг, диалОг (не диАлог), дистиллирОванный, добЫча, договОр (мн. договОры), докумЕнт, занятОй (человек), зАнятый (дом), заслуженный, избалОванный, квартАл (четверть года), киломЕтр, колОсс, магазин.

Если вы не уверены в правильном произношении или употреблении какого-либо слова, обратитесь к словарю ударений, толковому и орфографическому словарям.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где выступает оратор. Чем больше пространства, тем речь должна быть медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так быстро, как свет. Для того чтобы звуковые волны не смешивались и не заглушали друг друга, нужно дать время для их распространения. Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может меньше внимания уделять громкости своего голоса. Речь оратора с хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, хорошо слышна в любом помещении.

Хорошая дикция предполагает умение «держать паузу». Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после — один из способов выделить его. Пауза применяется между отдельными элементами

мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она также оттеняет наиболее существенные слова.

Главная задача паузы — психологическая. Она нужна для того, чтобы собрать внимание аудитории и дать ей рассмотреть говорящего, обеспечив тем самым возможность подготовиться к восприятию его речи. Ему же пауза нужна для того, чтобы успокоиться, снять излишнее волнение. Паузой можно заинтриговать слушателей, а ее отсутствием, внезапным началом речи ошеломить их. В обоих случаях — это психологический прием, цель которого привлечь внимание, вызвать интерес.

Учеными экспериментально установлено, что интонации и паузы способствуют 10—15-процентному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения.

Однако паузы в речи говорящего не всегда несут смысловую нагрузку. Чаще всего такие паузы возникают из-за того, что он затрудняется в поисках слова, которое наилучшим образом выразило бы его мысль. Эти паузы — свидетельства прерывистости устной речи, совершенно естественного ее свойства.

Если случаев прерывистости в речи говорящего немного и они отражают поиски необходимого средства выражения мысли, их наличие не только не мешает аудитории, но порой даже активизирует ее. Однако, когда прерывистость речи очень сильна, это свидетельствует либо о незнании оратором предмета речи, либо о его чрезмерном волнении, либо о плохом владении словом.

Речевой этикет

Соблюдение норм речевого этикета — необходимое условие ведения любого делового разговора. Основу речевого этикета составляет вежливость, которая в обязательном порядке предполагает прежде всего *ПРИВЕТСТВИЕ.* С древних времен люди оказывают друг другу почтение посредством приветствий.

Хотя общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим, цивилизованному бизнесмену не следует дожидаться, пока с ним поздоровается младший по возрасту или занимаемому положению партнер. Надо поприветствовать своего собеседника первым.

Мужчина должен рассматривать как знак особого уважения к нему, если женщина первой поприветствовала его. Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу и перчатку. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. На иные

головные уборы — зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет — это правило не распространяется. Во всех случаях для женщин это необязательно. Если женщина все-таки снимает перчатку — это знак особого уважения.

По отношению к женщинам и мужчинам пожилого возраста это должно быть нормой. В любом случае в момент приветствия во рту не должно быть сигареты, нельзя также держать руку в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета.

Обмениваться рукопожатиями при встрече мужчинам рекомендуется всегда, женщинам — по обоюдному согласию. Символично, что еще в древности рукопожатие означало акт дружбы и мира. Когда мужчину представляют женщине, руку первой предлагает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям, и старшим по иерархии: старшая по возрасту женщина протягивает первой руку младшей, женщина — мужчине, руководитель — подчиненному.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении. У нас принято целовать руку лишь замужней женщине. Целуя руку женщине, не следует поднимать ее слишком высоко, старайтесь сами наклониться.

Мужчины, здороваясь друг с другом, могут не снимать перчатки. Но если один снял, должен снять и другой. На улице первым кланяется проходящий мужчина стоящему.

При рукопожатиях не нужно слишком крепко жать руку приветствуемого лица. Это правило особенно надо помнить мужчинам, когда они пожимают руку женщине.

Рукопожатия не всегда обязательны, когда встречаются знакомые на улице или сотрудники в помещении учреждения или предприятия. Когда посетитель входит к руководителю, достаточно ограничиться приветствием: *«Доброе утро», «Здравствуйте»* и т. п., при этом сделать легкий поклон головой и улыбнуться.

Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. Но в некоторых случаях женщина, а также мужчина первыми не протягивают руку лицу намного старше себя по возрасту и выше по служебному положению. Есть общее положение: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает руку мужчине, замужняя женщина — незамужней; молодой человек не должен спешить первым пожать руку старшему или замужней женщине.

Пожимая руку, мужчины обычно произносят краткое приветствие *«Мое почтение...», «Рад встретиться с вами (видеть вас)»,*

«Добрый день...» Приветствуя мужчину, по правилам вежливости следует спросить: *«Как здоровье супруги», «Как дела у ваших детей», «Как поживает ваша мама?»* и т. п.

Если, войдя в комнату, где находятся несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним из них, по этикету следует обязательно протянуть руку и всем остальным.

Существуют вполне определенные правила речевого этикета, которые касаются обращения к собеседнику. Обращение «вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уважение к партнеру или коллеге. Хорошо воспитанный и корректный деловой человек всегда пользуется этой вежливой формой обращения, независимо от того, с кем он беседует: будь то его непосредственный начальник или подчиненный, человек значительно старше его или моложе. Обращение на «ты» в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

К деловым партнерам, которые хорошо знакомы, а также к своим коллегам предпочтительно обращаться по имени и отчеству или по фамилии с добавлением слов «господин» (раньше «товарищ»).

Не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято уважительно называть людей по имени и отчеству, такова наша традиция. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К незнакомому человеку можно обратиться со словами: *«гражданин», «господин», «сударь» или «сударыня», «девушка», «молодой человек».* Сегодня нет устоявшейся формы такого обращения. И надо признать, что некоторые из названных слов в конкретных случаях не совсем удачны. Потому мы часто обращаемся к незнакомому человеку безлично: *«Извините...», «Позвольте...» или «Будьте так добры...»*

Во время ведения делового разговора очень важно учитывать расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Здесь существует следующий неписаный закон: расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми).

Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным. В тех случаях, когда люди нарушают эти «инстинктивные» границы, вам становится не по себе, и у вас остается неприятное ощущение от контакта с ними (вспомните, как

обычно напряженно молчат незнакомые люди в лифте).

Расстояние от трех метров и более — это расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания.

Поэтому если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является *ПРЕДСТАВЛЕНИЕ,* с помощью которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать.

Прежде всего принято представлять младшего по возрасту старшему, холостого — женатому, низшего по иерархии высшему, мужчину — женщине, более молодую женщину — старшей и т.д.

Момент представления имеет важное значение. При этом следует избегать вольностей, лучше употреблять простые фразы типа: *«Это Иван, мой коллега», «Представляю вам Анну»* и т. п.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, сидящая женщина в таких случаях не встает. Представляя ближайшего родственника, говорят: «Мой отец», «Мой брат Петр», опуская фамилию. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, то следует просто подать руку и четко назвать себя.

В деловых разговорах руководителя с подчиненными должна соблюдаться *СЛУЖЕБНАЯ СУБОРДИНАЦИЯ*, однако при этом всем участникам таких разговоров необходимо соблюдать вежливость. Так, в случае, когда нужно поручить подчиненному что-либо сделать, суть распоряжения лучше всего изложить в форме не приказа, а просьбы.

Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, способствуя более уважительному отношению друг к другу. Например, вместо того, чтобы сказать: *«Иван Иванович! Я требую...» (или несколько мягче: «Иван Иванович! Я прошу...»),* лучше сказать: *«Иван Иванович! Не смогли бы вы...».*

Для подчиненного конечно же ясно, что это не просьба, а распоряжение, но современный служебный речевой этикет требует всегда, когда это возможно, придерживаться демократической

формы служебного разговора. Такая форма свидетельствует, что руководитель учитывает интересы подчиненного, но, поскольку необходимо выполнить более срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой.

Желательно, чтобы каждый раз, отдавая подчиненным устные распоряжения, руководитель исключал личные местоимения «я», «мне». Это нужно для того, чтобы у окружающих не создавалось впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако сказанное не распространяется на такие выражения руководителя, которые начинаются со слов *«Я думаю», «Мне думается».* Здесь нет подмены общественной потребности личной. Желание быть правильно понятым — это потребность личности.

На практике часто случается, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, упирает взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя. Тот уже вошел и поздоровался, а начальник все еще не отрывается от бумаг. Надо ли говорить, что такого рода ситуация демонстрирует неуважение к человеку?

Вошедший — будь он руководитель рангом ниже или рядовой работник — должен с первого мгновения, как только он переступил порог, почувствовать, что он воспринят не в качестве неодушевленного предмета, к которому обращают взор, лишь когда нужно его использовать, а в качестве человека, заслуживающего уважения. Как бы руководитель ни был занят, он во всяком случае должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от беседы с вошедшим.

Разговаривая с подчиненным, естественно, необходимо быть предельно внимательным к нему и не отвлекаться от обсуждения вопроса на какие-либо посторонние дела. Так, нужно до минимума свести телефонную беседу, которая неожиданно может состояться, или диалог с третьим лицом, вторгшимся во время встречи. Особенно это относится к телефонным разговорам неслужебного характера.

Такое поведение не только может быть истолковано как отсутствие должного уважения к собеседнику, но и представляет собой растрату времени самого руководителя, ибо беседа с перерывами порождает необходимость вновь возвращаться к уже рассмотренному вопросу, а следовательно, напрасную трату времени.

Всегда необходимо серьезное, внимательное отношение к содержанию того, что говорит подчиненный. Опыт показывает, как важно не торопиться с окончательными суждениями по поводу того или иного предложения, высказанного подчиненным. В любом предложении может быть то, чего нельзя сразу понять.

Поэтому мгновенно высказанное безапелляционное суждение никак не свидетельствует о глубине ума, мудрости, основанной на большом жизненном опыте. Обладающий же этими качествами руководитель хорошо знает о существовании скрытых трудностей познания истины и будет стараться всесторонне продумать свою реакцию на любое предложение, высказанное подчиненным.

Однако у многих руководителей старой советской закваски бытует до сих пор ложное представление о том, что он должен «с ходу» высказаться, причем в самой категоричной форме, по любому служебному вопросу. А некоторые практикуют такой подход и в вопросах, лежащих далеко за пределами их профессиональной компетенции.

Такие руководители ошибочно полагают, что категоричность и безапелляционность суждений — главный фактор, способствующий авторитету. В действительности тот руководитель, который допускает ошибки, явившиеся следствием непродуманных оценок, решений, теряет свой авторитет.

Совершенно очевидно, что любое проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопоказано этике деловых взаимоотношений. Перебивать подчиненного, устраивать, например, разнос «с порога», еще не выслушав его объяснений по тому или иному вопросу, прерывать репликами, в которых в той или иной степени проявляется высокомерие, — значит делать то, что исключает атмосферу доверия и уважительности в деловом разговоре.

Каждому старшему по должности очень часто приходится давать оценки труда подчиненных. Эти оценки являются важным методом стимулирования как отдельного работника, так и всего коллектива. Ведь оценки со стороны руководителя, если они правильны, не произвольны, способствуют формированию общественного мнения коллектива, помогают создать в нем надлежащий морально-психологический климат.

Опыт показывает, что дело не только в соответствии оценок действительному положению вещей. Очень важным является соотношение положительных и отрицательных оценок, характер их выражения, а также обстановка, в которой эти оценки доводятся до сведения работников.

Отдельные руководители считают, что их обязанность лишь замечать недостатки, ошибки и просчеты в работе подчиненных и строго за это наказывать. Такие представления глубоко ошибочны. Особенно заблуждаются те, кто взыскивает без учета тяжести

совершенной ошибки или нарушения, исходя из порочной «педагогики», суть которой сводится к правилу: строгость не помешает.

Такого рода руководители полагают, что «выдать на всю катушку» даже за сравнительно мелкое нарушение или ошибку — значит предупредить их в будущем.

Однако, *во-первых*, пытаться стимулировать труд лишь замечаниями и разносами — значит способствовать возникновению у подчиненных неприязни к их работе вообще, ибо немалому числу людей свойственно переживать отрицательные эмоции, связанные с оценками их деятельности.

Во-вторых, видеть в отрицательных оценках и замечаниях главное содержание своих обязанностей — значит не стимулировать творческого отношения к делу, не развивать у сотрудников самостоятельности, инициативы, а напротив, препятствовать этому.

Опытный руководитель, будучи вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или бездействие и избегает общих оценок работника как такового. Это, конечно, не значит, что подобные оценки неправомерны и не нужны.

В надлежащих случаях они, разумеется, необходимы. Однако если старший по должности в связи со сравнительно небольшой ошибкой или нарушением со стороны подчиненного делает в его присутствии общие выводы о нем как о работнике, то это никак не способствует установлению между ними нормальных деловых отношений.

Не следует при третьих лицах давать отрицательные оценки действиям подчиненного в его отсутствие. Ведь здесь вполне реальна опасность дополнения того, что сказал руководитель, различного рода «подробностями», которые настолько исказят его слова, что подчиненный вместо того, чтобы задуматься над своими недостатками, будет стремиться «выяснить отношения» с руководителем или затаит на него обиду, которая всегда мешает интересам дела.

Необходимо также знать, что не всегда уместно давать отрицательную оценку публично. Здесь необходимо учитывать и характер ошибки, и особенности личности работника. Сверх меры самолюбивый человек воспринимает болезненно сам факт высказывания отрицательной оценки при других людях. В подобном случае содержание этой оценки, ее истинность или неистинность уходят из поля зрения, ибо все сознание заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, а также тон, каким она дана, даже выражение лица руководителя, — все это небезразлично подчиненному. Важно, чтобы сотрудник усмотрел в

форме выражения отрицательной оценки заботу об интересах дела, а не стремление унизить его, поставить «на место», показать ему власть руководителя.

Речевой служебный этикет требует, чтобы ко всем членам коллектива применялись одинаковые мерки при оценке их работы. Начальник, который использует разные мерки в оценке, в зависимости от личных симпатий и антипатий или каких-либо иных, не относящихся к деловым отношениям признаков, обнаруживает качество, считающееся едва ли не самым отрицательным для него — несправедливость. Поэтому в подходе к подчиненным наиболее целесообразен принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Особенно щепетильным следует быть с подчиненными во внеслужебных отношениях. Личные просьбы руководителя к подчиненному, если они с готовностью выполняются, нередко порождают между этими лицами двусмысленные отношения, при которых оказавший мелкую услугу ожидает от начальника, что тот перестанет замечать его мелкие, а то и не мелкие нарушения.

Другое дело, если между руководителем и подчиненным существуют прочные товарищеские или даже дружеские отношения. Здесь, как правило, личные просьбы носят взаимный характер и при наличии принципиальности того и другого не могут идти в ущерб делу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, — одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое *«спасибо» или «благодарю»,* сказанное руководителем, и притом не обязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а с «глазу на глаз» подчиненному, — уже есть та положительная оценка, которая становится важным моральным стимулом труда для работника. Важно при этом знать, что поощрение в любой форме не должно откладываться в «долгий ящик», а следовать непосредственно за тем, что явилось поводом для него.

Если речь идет о добром слове со стороны руководителя, то надо иметь в виду не только похвалу за хорошо сделанную работу, но и любое иное проявление человеческой теплоты. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

ЗАКЮЧЕНИЕ

1. Корпоративная (или организационная) культура представляет собой набор присущих всем членам организации поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые формируются создателями организации и получают поддержку, а также подвергаются изменениям в процессе дальнейшей жизнедеятельности организации.

2. Корпоративная культура - комплексное явление. Нет какого-то одного события, которое порождает культуру, она создается в результате множества социальных взаимодействий, наложенных на индивидуальный жизненный опыт, меняющийся со временем. Следовательно, для понимания корпоративной культуры необходимо учитывать широкий опыт деятельности внутри и вне организации. Важно помнить, что она создается людьми, на которых влияют как внутренние, так и внешние факторы. Нельзя рассматривать культуру лишь как продукт организации, ее формируют люди, со своим индивидуальным жизненным опытом, представлениями, образом мысли.

3. В поддержании и укреплении организационной культуры наиболее важную роль играют три фактора: отбор персонала, деятельность высшего руководящего звена, социализация или аккультурация. Аккультурация как приобщение к культуре и климату определенного организационного окружения отражает одно из основных свойств любой культуры (и корпоративной в частности). Корпоративной культуре можно обучать.

К культуре приобщаются путем осознания взаимовлияния поступка и его последствий: ее можно рассматривать как совокупность усвоенных стимулов и реакций. Чтобы у сотрудников выработалось правильное представление о корпоративных нормах и ценностях, руководителям компании необходимо последовательно проводить единую поведенческую линию: модель «поступок - последствие» должна всегда срабатывать одинаково. «Агентами» аккультурации для нового члена организации являются сотрудники (представители релевантной социальной группы), руководители и наставники, другие новички, а также заказчики, клиенты и т. д. В процессе аккультурации используются различные методы получения информации о корпоративной культуре - от прямого вопроса до наблюдения и эксперимента.

4. Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему

социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Она вызывает чувство общности всех членов организации и усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей. Корпоративная культура является средством, с помощью которого формируются и контролируются нормы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации.

5. В окружении организации действует множество социально значимых ценностей. В новой организации на основании неких объединяющих принципов создаются группы, не однозначные в своем отношении к корпоративным ценностям.

Каждая группа со своей субкультурой является фактором, поддерживающим или подрывающим те ценности, которые провозглашает руководство компании. Субкультуры в организации действуют в противоречии, союзе и сосуществовании. И при этом каждая из них воздействует на организацию в целом. Задача руководства заключается в том, чтобы объединить и поддержать группы, близкие по духу к корпоративной культуре, и ослабить или разобщить те, которые ей противостоят.

Этот закон действия корпоративной культуры содержит два важных вывода: руководство компании не имеет полного контроля над корпоративной культурой; существует множество факторов, определяющих поведение сотрудников, отдельные из которых эффективнее действуют через членов рабочей группы, чем через формальное руководство компании.

6. Восприятие корпоративной культуры индивидуально, у каждого члена организации свое представление о ней, и все эти представления схожи, но не идентичны. Каждый член организации обладает своими предварительно сформированными убеждениями, которые определяют его понимание корпоративной культуры. На восприятие культуры индивидуумом влияет его предыдущий жизненный и профессиональный опыт. На начальном этапе вхождения в корпоративную культуру значимость личных убеждений для человека сильнее, чем в последующие периоды, когда культура уже усвоена.

7. Корпоративная культура проявляется на внешнем и внутреннем уровнях. К первому относится социальное и физическое окружение: артефакты, технология, видимые и слышимые модели

поведения, интерьер, одежда, язык и т. д. Ко второму, скрытому, уровню корпоративной культуры относятся представления, ценности, убеждения, способы восприятия окружающего мира и т. д.

8. Сильная и монолитная корпоративная культура является необходимым атрибутом успешной компании, поскольку она объединяет сотрудников, которые отождествляют себя со своей организацией и стремятся к достижению единой цели совместными усилиями. В такой компании ключевые корпоративные ценности разделяются всеми членами организации, доминирующая культура сильно влияет на поведение сотрудников, исчезает необходимость в высокой структуризации и формализации деятельности компании, снижается текучесть кадров.

Для сохранения корпоративной культуры важно, чтобы субкультуры организации, выражающие порой альтернативные, а зачастую дополнительные, узкопрофессиональные ценности, не перерастали в контр-культуры, которые вступают в конфликт с доминирующей культурой.

9. Изменить сформировавшуюся корпоративную культуру трудно, так как это означает усвоение новых поведенческих норм, а следовательно, создание новых моделей «поступок - последствие». Изменить установившиеся нормы сложнее, чем создать новые, поэтому многие компании, когда это необходимо, скорее идут на открытие новых предприятий с новым составом работников, чем на изменение корпоративной культуры уже существующих предприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Авдеев В.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. М., 1992.

Аверченко Л. К. Управление общением: Теория и материалы и практикумы для специального работника: Учеб. пособие. М., 1999.

Аграшенков А.А. Психология на каждый день. Советы, рекомендации, тесты. М., 1997.

Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учеб. пособие. М., 1993.

Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.

Андерсон Р., Шихирев П.Н. «Акулы» и «дельфины»: Психология и этика российско-американского делового партнерства. М., 1994.

Андреев В. И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. М., 1995,

Андреев Г.М. Социальная психология: Учебник. М., 1988.

Ансофф И. Стратегическое управление. / Пер. с англ. М., 1989.

Асеев В.Г. Нормативное управление социальными процессами. М., 1988.

Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение. Мн.,2002.

Батаршев А.В. Психодиагностика способности к общению. М., 1998.

Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М.: 1994.

Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пособие для экономических колледжей и вузов. М., 2001.

Браим И.Н. Этика делового общения. Мн., 1996.

Браун Л. Имидж — путь к успеху. Спб., 1996.

Булыгина А. Этика делового общения. Новосибирск, 1995.

Введенская М.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи. Современная риторика. Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.

Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М., 1994.

Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. для студентов и аспирантов вузов по спец. «Менеджмент». М., 1995.

Вогель Д.Д. Этика бизнеса: Прошлое и настоящее // Уроки организации бизнеса. СПб., 1994.

Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (Опыт ФРГ). М., 1992.

Все об этикете / Редакторы-составители И.М. Крохина, А.П.Крупенин. Ростов-на-Дону: Феникс, 1995.

Вурдок М., Фенсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.

Головаха И. Е., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. Киев, 1989.

Государственная служба: теория и организация. Ростов-на-Дону, 1998.

Грачев М.В. Управление трудом (Теория и практика капиталистического хозяйствования). М., 1990.

Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М., 1993.

Грачев Ю. Н. Ведение переговоров с инофирмами. М., 1997.

Громова О.Н. Конфликтология. М., 1993.

Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М. Организация управленческого труда. Учеб. пособие. М., 1993.

Данкел Ж. Деловой этикет. Ростов-на-Дону, 1997.

Дин С., Саслин Л. 2000 советов бизнесмену. Спб., 1997.

Доган М., ПелассиД. Сравнительная политическая социология. М., 1994.

Доценко Е.Л. Психология манипуляции. М., 1996.

Дунаев О. Н.. Исмагилова Ф. С. Организационное поведение: проблемное видение. Екатеринбург, 1999.

Дятлов В.А., Пихало В. Т. Этика и этикет деловых отношений: Учеб. пособие. М., 1997.

Егоршин А.П. Управление персоналом. 2-е изд. Н. Новгород, 1999.

Журавлев И.А. Этика общения. М., 1999.

Заржевский С. Г. Организационная культура в современной России: Автореф. дис. канд. филос. наук. М., 1997.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. М., 1995.

Ивин Е. Н. Основы теории аргументации.М., 1997.

ИсаенкоА.Н. Кадры управления в корпорациях США. М., 1988.

Как добиться успеха: Практические советы деловым людям. М., 1991.

Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. М., 1991.

Кармин А. С. Основы культурологии. Морфология культуры. СПб., 1997.

Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Поведение в организации. М., 1999.

Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М., 2002.
Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М., 1993.
Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений/ Под ред. А.Я.Кибанова. М., 2002.
Клещев А. Г. Развитие корпоративной культуры фирмы. Кострома, 1999.
Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность. М., 1996.
Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. М., 1999.
Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент. М., 1995.
Кричевский Р. Л. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1993.
Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. М., 1993.
Кузин Ф. А. Культура делового общения. М., 1997.
Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практ. пособие для бизнесменов. М., 2002.
Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1994.
Культурология. XX век. Словарь. СПб., 1997.
Лабунская В. А. Невербальное поведение. Ростов- на-Дону, 1986.
Лебедев В. И. Психология и управление. М., 1990.
Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. М., 1993.
Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. М., 1997.
Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М., 1999.
Марков Г. Н. Справочник по конфликтологии, общению и менеджменту. СПб., 2000.
Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993.
Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. М., 1996.
Менеджмент организации. Учеб. пособие/Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М., 1995.
Мерсер Д. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., 1991.
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента; Пер. с англ. М., 2000.
Миланская А. К. Основы риторики. М., 1996.

Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. М., 2000.
Наин А. Я. Культура делового общения. Челябинск, 1997.
Павловская А. В. Россия и Америка. Проблемы общения культур. М., 1998.
Паневчик В.В. Деловое письмо. Мн., 2000.
Панкратов В.Н. Искусство управлять людьми.М.,1999.
Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. М., 2000.
Пачасюк П. Как победить в споре, или искусство убеждать. М., 1998.
Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. М., 2002.
Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса М., 2000.
Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам. Нижний Новгород, 1992.
Питере Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. Донецк, 1998.
Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели. Воронеж,1991.
Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М., 2000.
Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М., 2001.
Рева В. Е. Теория организации и организационное поведение. Пенза, 2000.
Российская деловая культура: история, традиции, практика. М., 1998.
Роттенгер Р. Культура предпринимательства /Пер. с нем. М., 1992.
Саббат Э.М. Бизнес-этикет. М., 1999.
Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. Ростов-на-Дону, 1997.
Система управления персоналом на предприятиях. М., 1993.
Скотт Дж. Конфликты: пути их преодоления. Киев, 1991.
Служебная карьера. М., 1998.
Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М., 1996.
Соловьев Э.Я. Современный этикет и деловой протокол. М., 2000.
Социальная психология и этика делового общения: Учеб.

пособие для вузов / Под общей ред. проф. В.Н. Лавриненко. М., 1995.

Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб., 2000.

Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001.

Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. 3-е изд., перераб. и доп. М., 1997.

Старр М. Управление производством./Пер. с англ. М., 1968.

Сухарев В. А. Мы говорим на разных языках. М., 1998.

Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М.,1992.

Теория морали и этика бизнеса / Под ред. В.А. Гвозданного. М.,1995.

Тер-Минасова С. Г. Язык и межкультурная коммуникация. М., 2000.

Торопов Л. В. Воспитание деловой культуры. Челябинск, 2000.

Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 1997.

Управление - это наука и искусство. М., 1993.

Управление организацией: Энциклопедический словарь/ Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибацова, В.Н. Гунипа. М., 2001.

Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. М., 2002.

Уткин Э.А Этика бизнеса. М., 1998.

Ушаков А. Особенности национальной карьеры (Как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу). М., 1999.

Фишер Р., Юри У. Путь к соглашению, или Переговоры без поражений. М., 1992.

Фомин Ю.А. Психология делового общения. Мн., 2000.

Хизрич Р., Питере М. Создание и развитие нового предприятия. М., 1992.

Хлопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М., 1995.

Честара Д. Деловой этикет. М., 1997.

Чуб Б. А., Курчаков Р. С. Корпоративное управление. Казань, 2000.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Пер. с нем. М., 1993.

Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера. 2-е изд., доп. Мн., 1997.

Шепель В. М. Управленческая этика. М., 1989.

Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера.М.,

1992.
Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру. М., 1999.
Шихирев П.Н. Этические принципы ведения дел в России /Под общ. Ред. С.А.Смирнова. М., 2000.
Щербатых Ю.В. Искусство избегать обмана. М., 1999.
Энциклопедия предпринимателя / Сост. Синельков С. М. и др. СПб., 1994.
Ягер Дж. Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса. М., 1994.

Приложение 1

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОРПОРАЦИИ *PROCTER & GAMBLE (P&G)*

ДЕКЛАРАЦИЯ ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей во всем мире.

Достижение этой цели требует создания организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильных действий.

Путем успешного применения наших принципов мы сможем добиться лидирующего положения наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

1. Соблюдение сотрудниками P&G законов и правил деловой этики и поведения. Компания P&G ожидает и требует от своих сотрудников во всех странах мира соблюдения всех законов и принципов, относящихся к деятельности компании. В связи с этим мы направляем вам экземпляр настоящих Правил, в котором в сжатой и доступной форме изложены принципы поведения сотрудников P&G.

У своего непосредственного начальника вы можете получить экземпляр более полного свода Правил, а также конкретные документы, относящиеся к вашим непосредственным обязанностям. Каждый сотрудник должен знать и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности P&G.

На сотрудников, допускающих нарушения закона или основных принципов деятельности P&G либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения.

Каждый работник обязан оберегать престиж и честное имя P&G. Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании (включая работающих неполный рабочий день и временных сотрудников), консультант или работающий по контракту нарушает закон или принципы деятельности P&G, вы обязаны довести это до сведения вашего руководства.

Если по какой-либо причине вы не желаете обсуждать этот

вопрос с вашим руководством, то вам необходимо обратиться в (а) Отдел безопасности компании, (Ь) к любому руководящему сотруднику Отдела по работе с персоналом или (с) к любому юрисконсульту P&G.

При желании сохранить анонимность вы можете позвонить по нашему бесплатному телефону "Горячая линия P&G". Все бесплатные телефонные линии работают круглые сутки, и звонки принимаются внешней организацией "Alertline".

Для того чтобы выйти на "Alertline", необходимо сначала вызвать оператора AT&T. Номер AT&T для вашего места работы — 155-5042. После соединения попросите оператора набрать телефон "Alertline" 800-683-3738. Если вы желаете сохранить анонимность, то можете не называть свою фамилию. Однако мы просим вас предоставить достаточно информации для проведения действенного расследования по вашему сообщению.

Если вы считаете нужным назвать себя при сообщении о каких-либо действиях, которые, по вашему мнению, имеют противоправный характер, то вам необходимо помнить, что в компании категорически запрещены любые запугивания или преследования со стороны руководителей или коллег. Естественно, если вы сами нарушили какой-либо закон или принцип деятельности компании, то несете личную ответственность за свои действия.

2. Этические принципы. В Декларации цели нашей компании указывается, что P&G стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять правила, существующие там, где мы осуществляем свою деятельность.

Компания ожидает, что вы изучите правовые положения и принципы, относящиеся к вашей работе в P&G, и будете трудиться с безупречной честностью и добросовестностью. Это является неотъемлемой частью вашей работы в компании.

Совершенно очевидно, что некоторые стороны предпринимательской деятельности не регламентируются законами, а требования, изложенные в отдельных законах и правилах, значительно уступают тем, которые P&G устанавливает для самой себя.

В этих случаях до принятия какого-либо решения вы должны поставить перед собой следующие вопросы:

• будет ли мой поступок "наилучшим в данной ситуации"?

• выдержат ли мои действия публичную огласку?

• будут ли мои действия способствовать укреплению репутации P&G как компании с высокими этическими принципами?

Если на эти вопросы нельзя безоговорочно ответить "да", не

делайте того, что вы собирались сделать.

3. Политика в отношении конфликта интересов. Политика компании в отношении возможного конфликта интересов основывается на том принципе, что при принятии сотрудником решений по деловым вопросам он должен руководствоваться исключительно интересами P&G.

При этом сотрудник не должен принимать во внимание какие-либо личные или семейные соображения, которые могут явным или неявным для него образом повлиять на его суждения о том, какие действия в наибольшей степени соответствуют интересам компании.

Конфликт интересов может возникнуть, если у сотрудника P&G есть личная или семейная финансовая или иная заинтересованность в какой-либо иной организации, которая может получить выгоду от решений, принимаемых этим сотрудником при исполнении им служебных обязанностей; либо от осведомленности сотрудника относительно действий компании или ее планов на будущее.

Каждый сотрудник обязан избегать внешних финансовых или иных связей, которые могли бы отрицательно сказаться на интересах P&G, создать раздвоенность в его отношении к компании или ее интересам и препятствовать эффективному выполнению им служебных обязанностей, а также стать причиной возникновения конфликта интересов.

В качестве руководства ниже указываются области, в которых сотрудники P&G могут с наибольшей вероятностью столкнуться с конфликтом интересов. Каждый сотрудник P&G должен руководствоваться приведенным ниже перечнем применительно к самому себе и считать это одной из своих важнейших задач.

В случае вероятного возникновения конфликта интересов этот вопрос необходимо обсудить с непосредственным начальником, который затем проконсультируется с юридическим отделом. Надлежащее информирование и рассмотрение устранят опасность возникновения конфликта или укажут возможные способы его решения. При возникновении сомнений обращайтесь за консультацией.

а) *Вложение денежных средств.* Как правило, сотрудник и его ближайшие родственники не должны иметь имущественной или финансовой заинтересованности в деятельности какой-либо конкурирующей компании или же в деятельности фирмы, поставщика или заказчика, с которыми данный сотрудник взаимодействует в ходе своей работы.

Номинальная доля участия в какой-либо зарегистрированной компании, в том числе в форме портфельных инвестиций, а равно

небольшая косвенная доля участия при посредстве инвестиционного фонда или трастовой компании обычно не считаются конфликтом интересов при условии, что это не сказывается на работе сотрудника, действующего от имени P&G. Сотрудник, который участвует в приобретении какого-либо товара для компании или же непосредственно связан с такими закупками, не должен лично заниматься торговлей этим товаром,

b) *Исполнение служебных обязанностей в компании или внеслужебная предпринимательская деятельность.* Сотрудники P&G должны с полной отдачей работать на благо компании. Сотрудникам не разрешается иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть их времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в P&G или каким-либо иным образом отрицательно сказывались на деятельности P&G.

c) *Развлечения/подарки.* Ни при каких обстоятельствах вы не имеете права принимать в связи с вашей работой какие-либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т. д. Действия такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны P&G и вовлечь вас в конфликт интересов. Конечно, это не относится к таким малоценным предметам, как дешевые ручки и календари.

Кроме того, как в связи, так и вне связи с деловой встречей сотрудник P&G может время от времени принимать билеты на развлекательные мероприятия, если он платит за них сам. Допустимы также деловые встречи в ресторанах при условии, что в некоторых случаях сотрудник P&G оплачивает счет. За исключением этого ограниченного перечня случаев, никаких иных личных подарков принимать от посторонних лиц не следует.

d) *Выполнение служебных обязанностей/ предпринимательская деятельность родственников.* Если супруг (а) или близкий родственник сотрудника P&G работает в какой-либо компании, являющейся заказчиком, поставщиком или конкурентом P&G, либо владеет такой компанией, то данному сотруднику не следует участвовать в принятии решений, касающихся деловых отношений P&G с такой компанией.

Сотрудник не должен также обсуждать с этими лицами конфиденциальные действия P&G и знакомить их с конфиденциальными документами или материалами P&G. Если у сотрудника есть близкий родственник, также являющийся сотрудником компании, то данный

сотрудник не должен иметь возможности оказывать какое-либо воздействие на решения относительно работы своего родственника, например на его назначения по службе, повышение заработной платы и т. д.

е) *Поставка товаров и услуг для P&G.* Конфликт интересов также может возникнуть в том случае, если сотрудник P&G или его родственник поставляет товары и услуги для компании в качестве независимого поставщика.

Аналогичным образом личная или семейная заинтересованность в деятельности поставщика может привести к возникновению конфликта интересов, если сотрудник имеет возможность оказывать воздействие на решения какой-либо фирмы, даже если он и не участвует непосредственно в деловых отношениях P&G с данной фирмой. Как правило, необходимо избегать возникновения подобных ситуаций и во всех случаях испрашивать предварительную санкцию компании.

4. Конфиденциальная или являющаяся собственностью компании информация. В процессе своей работы в компании P&G сотрудник будет сталкиваться с информацией и материалами, имеющими конфиденциальный характер. Многие из этих информационных материалов должны рассматриваться как коммерческая тайна. Их защита от несанкционированного доступа жизненно важна для успеха деятельности компании в будущем и, таким образом, может иметь существенное значение для сохранения рабочих мест всех сотрудников.

При поступлении на работу в P&G, как, впрочем, и в любую иную компанию, новый сотрудник принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из данной компании.

Суды уже давно считают такую информацию собственностью компании и полностью признают отношения взаимного доверия и лояльности, существующие между работодателем и его служащими. Аналогичным образом если сотрудник ранее работал в иной организации, он должен осознавать, что не имеет права разглашать конфиденциальную информацию предыдущего работодателя.

Для сотрудника, которому доверена конфиденциальная информация, наиболее надежный и по сути дела единственный гарантированный способ избежать ее случайного разглашения является твердое решение не обсуждать ее в общественных местах. Такая информация не должна обсуждаться с кем-либо, за

исключением сотрудников P&G, которым она необходима для выполнения служебных обязанностей.

Следует также воздерживаться от обсуждения подобной информации с членами семьи, так как это обсуждение налагает на них обязательство хранить эту информацию в тайне. К тому же они могут не понимать причин такого запрета. Кроме того, нельзя ожидать, что эти лица будут помнить, что именно не следует разглашать.

Все сотрудники компании должны хорошо знать и соблюдать правила безопасности, созданные для защиты конфиденциальной информации от разглашения. Это самый действенный способ избежать случайного раскрытия конфиденциальной информации.

5. Поведение на рабочем месте. Наша принципиальная политика заключается в том, что мы относимся ко всем нашим коллегам в компании с уважением. Компания стремится создать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

P&G руководствуется правилом приема на работу на основе оценки профессиональных качеств кандидатов и с учетом требований, предъявляемых к данной должности. Более того, необходимо всемерно стремиться к тому, чтобы все кандидаты имели равные возможности при поступлении на любую работу на любом должностном уровне.

P&G ожидает, что при приеме на работу каждый сотрудник будет поддерживать компанию в ее стремлении создать равные условия для всех кандидатов. P&G берет на себя обязательство соблюдать все действующие законы и правила в отношении равных возможностей при приеме на работу, недопущения дискриминации и соблюдения иных положений трудового законодательства.

Для успеха своей деятельности P&G считает необходимым, и это является нашей политикой, создавать на своих предприятиях моральный климат, который полностью исключил бы не только дискриминацию, но и любые преследования или запугивание по причине расы, цвета кожи, религии, пола, возраста, национального происхождения, гражданства, сексуальных склонностей или физической неполноценности.

Сотрудникам рекомендуется информировать свое руководство о любых проблемах или конфликтах такого рода. Непременным

условием работы каждого сотрудника в компании является недопущение подобного поведения. При нарушении этого правила принимаются строгие дисциплинарные меры воздействия, вплоть до увольнения.

Не допускается нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, так как это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты надлежащие меры для недопущения того, чтобы употребление сотрудниками алкоголя или наркотических средств оказывало отрицательное воздействие на безопасность и успешное ведение нашего бизнеса.

P&G преисполнена решимости создать на работе обстановку, в которой будут исключены любые преследования по причине расы, пола, цвета кожи, религии, происхождения, возраста, сексуальных склонностей, физической неполноценности или любых иных качеств, не влияющих на выполнение должностных обязанностей.

Категорически запрещаются какие-либо действия любого сотрудника P&G по отношению к другому сотруднику, заказчику или поставщику, которые могут быть квалифицированы как преследование, вне зависимости от того, где такие действия имеют место. Такая политика, включая нижеследующие положения, должна быть разъяснена всем сотрудникам.

Преследованием является поведение, ущемляющее достоинство какого-либо лица и имеющее характер оскорбления, в случаях, когда человек, отдающий себе отчет в своих действиях, понимал бы, что его поведение вызывает отрицательную реакцию. Такое поведение может сказываться на способности сотрудника в максимальной степени проявить свои возможности на работе в компании или же может создать в коллективе обстановку вражды.

Если сотрудник считает, что является объектом преследования, ему рекомендуется незамедлительно информировать об этом компанию с целью возбуждения расследования и принятия соответствующих мер.

При возникновении такой ситуации сотрудник может по своему усмотрению поставить в известность своего непосредственного начальника, руководителя на следующем должностном уровне или же сотрудника отдела по работе с персоналом. P&G оперативно проведет тщательное расследование любых заявлений о преследовании, примет в случае необходимости действенные меры и защитит сотрудника от мести или иных враждебных действий по причине обоснованной жалобы.

Такая политика означает, что для каждого сотрудника непременным условием работы в компании является недопущение действий, квалифицируемых как преследование. Если в нарушение этой политики имеют место действия такого рода, эти действия рассматриваются исключительно как поступок виновного сотрудника, а не какая-либо акция, осуществленная P&G либо от ее имени.

При нарушении этого правила в необходимых случаях принимаются строгие меры дисциплинарного воздействия, вплоть до увольнения. В отдельных случаях виновный сотрудник будет обязан возместить соответствующие затраты компании или понесет материальную ответственность, определенную судом.

Каждый сотрудник P&G обязан поставить администрацию в известность о ситуациях, в которых на месте работы возникают или могут возникнуть акты насилия, и, в частности, о применении силы или угроз применения силы в отношении сотрудников, а равно о действиях, которые могут повлечь за собой имущественный ущерб.

Руководители должны оперативно и действенно реагировать как на сообщения такого рода, так и на предупреждения сотрудников относительно возможных актов насилия. В указанных ситуациях для действенного урегулирования таких инцидентов должны также незамедлительно привлекаться служба безопасности и отдел по работе с персоналом (отделение трудовых отношений).

Если руководству становится известно о ситуации, в которой вероятны акты насилия, оно должно принять надлежащие предупредительные меры для устранения или сведения к минимуму возможности таких действий. При этом руководители должны действовать таким образом, чтобы не допустить ущемления профессионального и личного достоинства своих подчиненных и в особенности избегать любых провоцирующих действий, которые вместо ликвидации конфликтной ситуации могут привести к ее обострению.

Любой человек, который угрожает насилием или же фактически применяет силу в помещениях, принадлежащих P&G, должен быть как можно быстрее удален из этих помещений (но с учетом общей безопасности сотрудников) и не должен допускаться в эти помещения P&G вплоть до завершения *рассле*дования соответствующего инцидента.

6. Подкуп в коммерческих отношениях. Во многих странах, и в том числе в США, подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом и карается как уголовное преступление. Выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на

службе у заказчиков либо поставщиков P&G, а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудниками P&G влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании, вплоть до возбуждения уголовного дела.

Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает. В условиях конкуренции P&G всегда должна действовать честно и прежде всего полагаться на высокое качество своей продукции.

7. Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды. P&G соблюдает все действующие законы и правила, относящиеся к нашей продукции и деятельности. Нарушения законов влекут за собой личную и корпоративную ответственность и могут поставить компанию перед необходимостью возмещения убытков.

Сотрудники P&G должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании. Более того, каждый сотрудник должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды.

Сотрудники, в обязанность которых входит оценка безопасности наших продуктов, должны принимать все возможные меры для того, чтобы характеристики продуктов, их изготовление, а также оценка результатов исследований соответствовали наивысшим профессиональным и научным стандартам, а компания и потребители были уверены в полной безопасности нашей продукции.

Не менее важно, чтобы при оценке безопасности изделий руководители и разработчики учитывали все имеющиеся мнения. Руководители должны избегать действий, препятствующих свободному обмену мнениями или направленных на его ограничение.

Ниже излагаются основные принципы, которыми мы руководствуемся при осуществлении мероприятий по обеспечению безопасности нашей продукции:

• наши изделия должны быть безопасны для людей и окружающей среды при условии их правильного использования в предусмотренных целях;

программа испытания предлагаемых покупателям изделий должна гарантировать их безопасность;

• наши программы должны опираться на все более глубокое научное изучение продуктов и их компонентов. Для того чтобы в наших исследованиях и оценке безопасности продукции учитывались

наиболее профессиональные научные заключения, в том числе и критические, необходимо привлекать к этой работе независимых экспертов, как состоящих, так и не состоящих на службе в компании;

• P&G взяла на себя обязательство выполнять все законодательные и нормативные требования в отношении разработки и маркировки изделий или же вводить еще более жесткие внутренние нормативы.

P&G традиционно стремится к созданию на всех своих предприятиях в различных странах мира безопасных условий работы и *экологически чистой* рабочей среды. Эта политика обеспечивается соблюдением внутренних нормативных требований, действующих на всех предприятиях.

Эти требования нередко превышают по своей жесткости дух и букву местных законов и правил. Работа по поддержанию таких условий ведется на предприятиях в рамках программ по охране окружающей среды, в осуществлении которых участвуют специалисты юридического, инженерного и производственного отделов.

Политика P&G, направленная на создание благоприятной экологической обстановки на всех предприятиях компании в различных странах, предусматривает, что мы будем непрерывно стремиться к улучшению условий, в которых работают наши сотрудники.

Для достижения этой цели P&G проводит следующую политику:

• выполнение требований всех законов и правил или еще более жестких нормативов;

• обеспечение безопасности производственной деятельности наших работников, работников соседних предприятий, а также на территориях, прилегающих к нашим производственным объектам;

• уменьшение или полное устранение отрицательного воздействия нашей производственной деятельности на окружающую среду;

• оценка нашей работы по охране окружающей среды, ставя своей целью ее непрерывное совершенствование;

• предоставление заказчикам конкретной информации относительно воздействия наших производств на окружающую среду;

• обеспечение понимания нашими сотрудниками правил охраны окружающей среды и их выполнения в ходе повседневной деятельности;

• подготовка рабочих нормативов, программ и материально-технических средств, необходимых для реализации этой политики.

Ответственность за нарушение экологических нормативов.

Как указано в Принципах экологической политики, определяющим в этой деятельности является соблюдение соответствующих законов, что составляет наиболее важную задачу экологических программ P&G. Компания обеспечивает строгое соблюдение законов независимо от того, как их выполнение контролируется местными органами.

При выявлении каких-либо отклонений от требований законов необходимо направлять о них надлежащие уведомления, и незамедлительно устранять эти отклонения еще до того, как они приобретут серьезный характер. Руководители предприятий должны разрабатывать и осуществлять план мероприятий на будущее, обеспечивающий соблюдение соответствующих нормативов.

При отсутствии надлежащих законодательных норм или в случаях, когда защита окружающей среды должна осуществляться в порядке, не регламентированном законом, наши предприятия должны принимать меры для обеспечения безопасности своей производственной деятельности для соседних предприятий и районов, а также для окружающей среды.

С целью создания условий, обеспечивающих соблюдение экологических нормативов в долгосрочном плане, подразделения P&G во всех странах разработали производственные стандарты и типовые методики, в частности:

• определяющие ответственность исполнителей на местах, на региональном уровне и в центре, предусматривающие наличие на каждом предприятии квалифицированного специалиста по вопросам экологии, а также необходимую подготовку сотрудников и персонала подрядчиков работающих на местах;

• обязывающие предприятия контролировать объем выбросов и обеспечивать удаление отходов экологически безопасным способом;

• обязывающие предприятия иметь средства, обеспечивающие минимизацию вреда от случайных выбросов и(или) утечек, и разрабатывать специальные планы мероприятий по недопущению опасных ситуаций;

• обязывающие предприятия ежегодно проводить обследования и(или) оценки основных факторов риска и разрабатывать целевые планы повышения экологической безопасности с учетом таких факторов, как отходы, затраты, долгосрочные риски и функциональные возможности систем.

Каждые полгода производится оценка экологических мероприятий, осуществляемых как на региональном уровне, так и в масштабе всей компании, о чем представляется отчет руководству. Благодаря такой системе обеспечивается разработка соответствующих планов

совершенствования и выделение ресурсов, необходимых для их реализации.

Привлечение к уголовной ответственности за нарушения законов охраны окружающей среды стало сейчас весьма распространенным явлением. Для соблюдения этих законов государственные органы всех уровней широко используют практику привлечения предприятий и их сотрудников к судебной ответственности.

В некоторых случаях даже не уведомление о каком-либо факте, создающем угрозу окружающей среде, может повлечь за собой строгую уголовную ответственность. Помимо штрафов, взыскиваемых по уголовным делам, и тюремного заключения нарушения природоохранного законодательства могут повлечь за собой большие штрафы по гражданским искам.

8. Честность в отношениях с заказчиками и поставщиками. P&G ставит перед собой задачу производить товары наивысшего качества и потребительской ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей. Успех нашей деятельности зависит от создания благоприятных отношений с нашими заказчиками, основанных на добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии. P&G осознает, что у наших заказчиков имеются индивидуальные потребности и запросы, которые создают превосходные возможности для успешного взаимодействия на благо обеих сторон.

В своих взаимоотношениях с поставщиками в любой стране мира компания руководствуется принципами честности, справедливости, взаимного уважения и отсутствия дискриминации. P&G стремится создать систему всесторонней поддержки поставщиков, способствующую общему процветанию, а также долгосрочному сотрудничеству на прочной основе.

Все сотрудники, которые взаимодействуют с уже существующими или потенциальными поставщиками, вне зависимости от того, осуществляется ли такое взаимодействие периодически или эпизодически, непосредственно либо через третьих лиц, должны руководствоваться политикой компании в отношении конфликта интересов (раздел 3), а также нижеследующими положениями:

a) приобретение материалов и услуг производится на основе оценки преимуществ предложений (с учетом их общей стоимости) конкурирующих поставщиков;

b) все переговоры с уже имеющимся или возможным поставщиком должны ограничиваться исключительно потребностями компании, а также материалами/услугами, предлагаемыми данным

поставщиком либо запрашиваемыми у него. Никакого обсуждения взаимоотношений компании с иными поставщиками в настоящем или будущем не допускается;

c) компания не практикует и не одобряет принцип взаимности во взаимоотношениях с поставщиками по любому направлению нашей деятельности. Материалы и услуги, необходимые компании, приобретаются исключительно на основе их качества; продукция, реализуемая компанией, также предлагается исключительно на той же основе;

d) сотрудники P&G, принимающие решения относительно закупок, не должны обращаться к действующим или потенциальным поставщикам от имени благотворительных, общественных или иных организаций с просьбами о предоставлении денежных пожертвований или иных услуг.

9. Достоверность учетной документации компании. Вся документация относительно деловой активности компании должна быть точной, достоверной и полной без каких-либо ограничений или оговорок. Это означает, что достоверность любой документации определяется как ее фактической точностью, так и этической оценкой и соответствием этическим нормам.

Сотрудники P&G, участвующие в подготовке, оценке и ведении документации компании, должны помнить, что компания придает достоверности своей документации первостепенное значение.

Все сотрудники должны также учитывать, что компания не допускает и не санкционирует наличия какого-либо фонда денежных средств, который не отражен в бухгалтерской документации, вне зависимости от целей, для которых эти средства могут быть предназначены. Это означает, без всяких исключений, что все средства компании должны быть отражены в официальной учетной документации компании и что каждая проводка и счет должны быть точно и полно определены по своему характеру и назначению.

Компания категорически не допускает сокрытия каких-либо платежей посредством их проведения через бухгалтерские книги и счета третьих лиц и, в частности, агентов или консультантов.

Подразделения P&G во всех странах обязаны соблюдать все местные и государственные законоположения в отношении точного и полного ведения бухгалтерских книг и документации компании.

При ведении учетной документации, так же как и при исполнении иных обязанностей, сотрудники должны действовать честно, объективно и добросовестно. Добросовестность предполагает, что сотрудник ни при каких обстоятельствах не должен соглашаться

на участие в противоправных или неэтичных действиях. Никаких оправданий для создания умышленно искаженного или вводящего в заблуждение учетного документа компании быть не может.

10. Правительство как заказчик. Продукция P&G часто закупается государственными организациями для собственного использования или поставки соответствующим потребителям в вооруженных силах. Политика P&G требует строгого соблюдения законов и правил, регулирующих приобретение товаров и услуг государственными организациями как в Соединенных Штатах, так и в любой другой стране.

Сотрудники, принимающие участие в поставках государственным организациям, должны знать эти законодательные акты и правила, часто выходящие за рамки чисто коммерческих функций (к таким вопросам относятся, например, система найма на работу, содействие поставщикам, относящимся к национальным меньшинствам или же являющимся предприятиями малого бизнеса и т. д.).

Сотрудники, участвующие в заключении и выполнении государственных контрактов, должны следить за точностью и достоверностью всех статей и обязательств, включая данные о стоимости и иные финансовые сведения, представляемые должностным лицам, ведающим закупками.

11. Отношения с государственными служащими. Политика P&G предусматривает соблюдение всех действующих законов, правил и положений, касающихся лоббирования или попыток оказать влияние на государственных служащих. Предоставляемая государственным органам информация должна быть точной, взаимодействие с государственными служащими должно осуществляться в строгом соответствии с этическими нормами. Любые действия, которые могут рассматриваться как лоббирование или попытка оказать влияние на государственных служащих, должны быть сначала согласованы с руководством вашей организации и юридическим отделом.

12. Выводы. В настоящих Правилах обобщены основные принципы, которые уже в течение многих лет регламентируют деятельность и решения сотрудников P&G. Этот документ напоминает всем нам, что работники P&G, вне зависимости от места и характера своей деятельности, должны вести себя как представители компании в соответствии с самыми строгими этическими нормами.

Совершенно очевидно, что в краткой брошюре такого рода или даже в полном варианте "Правил деловой этики" невозможно предусмотреть все ситуации, в которых сотруднику придется решать вопросы, связанные с соблюдением законов и этических норм.

В компании уже имеются подробные указания и инструкции по большинству тем, затронутых в настоящей брошюре, и эти документы должны быть основой для действий и(или) решений. В случае если ни в этой брошюре, ни в инструкциях нет достаточно четких указаний в отношении какой-либо конкретной ситуации, сотрудник должен проконсультироваться со своим руководителем и иными компетентными должностными лицами компании.

С первых лет существования компании P&G ее основатели положили начало традиции честности и добросовестности во взаимоотношениях как внутри компании, так и вне ее. Этот принцип — "стремиться поступать наилучшим образом" — составляет основную черту всей деятельности компании. Наше руководство неоднократно подчеркивало, что именно такой характер компании составляет основу, которая позволяет ей оставаться монолитной во времена перемен или испытаний.

Ввиду того, что в конечном счете характер компании представляет собой лишь отражение деятельности ее коллектива, каждый сотрудник несет постоянную личную ответственность за то, чтобы в своих отношениях с заказчиками, поставщиками, коллегами, акционерами и общественностью компания, как и ранее, продолжала свое стремление "поступать наилучшим образом".

Примечание. Принимая и публикуя принципы, положенные в основу настоящих Правил деловой этики, P&G со всей определенностью заявляет, что

(1) в некоторых отношениях эти принципы выходят за рамки требований законов и отраслевой практики;

(2) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не может рассматриваться или применяться как имеющее обязательную силу толкование или определение правовых норм либо отраслевой практики;

(3) любое умышленное противоправное действие, совершенное сотрудником или агентом P&G, выходит за рамки полномочий такого лица и не является действием, совершенным самой компанией или от ее имени;

(4) ни одно положение, содержащееся в настоящем документе, не направлено на предоставление сотрудникам каких-либо договорных прав, которые могут быть реализованы в принудительном порядке;

(5) ни одно положение настоящего документа не заменяет и не отменяет местных должностных инструкций и(или) аналогичных правил.

Приложение 2

КОДЕКС ЭТИКИ И РУКОВОДСТВО ПО ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ АМЕРИКАНСКОГО ОБЩЕСТВА ГРАЖДАНСКОЙ АДМИНИСТРАЦИИ *(ASPA)*

Чтобы внушить доверие общественности, необходимо в процессе своей деятельности продемонстрировать высшую степень честности, добропорядочности, самоконтроля.

Большую роль в создании имиджа определенной организации или отдельного человека играет то впечатление, которое они производят на общественность. Наиболее важными качествами при определении данного работника являются честность, добропорядочность, самоконтроль. Эти черты характера являются основополагающими для государственных служащих и порой даже затмевают способности.

Подвергая риску свою репутацию, основанную на данных качествах, работник или коллектив в целом могут отрицательно повлиять и даже воспрепятствовать выполнению организацией определенных задач, реализации целей. Репутация же управленческого персонала в данном случае может заметно пошатнуться, эффективность деятельности ухудшиться, карьера или даже карьеры разрушены. Во избежании этого будьте добропорядочны, честны, контролируйте свои слова и действия.

Общественные деятели в связи с наложенными на них обязанностями должны развивать гражданские достоинства. Особенно важными качествами являются стремление к правде, справедливому отношению к другим людям, внимание к правам и обязанностям граждан. Если вы являетесь ответственным за качество выполнения работы сотрудниками, необходимо им объяснить важность добросовестного отношения к выполняемым заданиям. Обращайте их внимание на высокие этические нормы так же, как и на ответственность за общественные фонды.

Если же вы несете ответственность только за выполнение своей работы, не подавайте и тени сомнения в своей добропорядочности, честности и добросовестности, особенно когда речь идет о повышении по служебной лестнице, премиях, достижении своих целей в карьере.

Относитесь с уважением к своему руководству, следуйте тем общественным ценностям, которым служите. Возьмите за правило относиться к людям так, как бы вы хотели, чтобы относились к вам.

Не хвастайтесь своими талантами, пусть ваша работа выявит их сама. Будьте щедры на похвалу, оценивая хорошо выполненную работу подчиненного. Берегите общественные деньги так же, как свои.

Вне зависимости от того, являетесь ли вы руководителем или рядовым служащим, вы должны ясно выражать свои взгляды на права других людей. Признавая данные права, не выходите за их границы. Открыто извинитесь перед всеми, если вы совершили ошибку. Будьте справедливы и терпеливы к тем сотрудникам, которые с трудом привыкают к вашей организации, координации функций в ней, административным процедурам.

Служите таким образом, чтобы ваши личные незначительные цели не главенствовали над профессиональными.

Личную выгоду от службы вы сможете получить лишь от зарплаты, премий, признания за выполнение заданий. Сюда же может относиться удовольствие, получаемое от любимой работы, помощи окружающим, достижения определенных целей в карьере. Ни один сотрудник организации не должен принимать подарки от предприятия, являющегося поставщиком товаров или услуг; сами оплачивайте свои расходы. Докажите в процессе своей деятельности, что вы не пользуетесь служебным положением для того, чтобы обогатить себя, свою семью, друзей. Не выходите за рамки своих официальных обязанностей.

Служащие не должны предпринимать шагов, которые противоречат или могут рассматриваться как противоречие профессиональным обязанностям. Это еще раз доказывает то, какую ответственность они несут как народные попечители. В связи с этим общественность вправе ожидать действий в их интересах, а не ограниченной группы людей. Любые действия, которые подрывают общественное доверие, должны быть исключены.

Опыт доказывает: столкновение мнений и коррупция распространены не во внешней, чужой среде, а среди людей, которые хорошо друг друга знают. Для того чтобы избежать взаимонепонимания, госслужащие должны избегать столкновения интересов с людьми, находящимися в их подчинении, или с поставщиками товаров и услуг.

Инспектирующие организации призваны с особой тщательностью сокращать возможности столкновения интересов. Для данных организаций лучше всего иметь постоянно меняющийся штат сотрудников.

Служащие, занимающие положение по закону или инструкции и

не отнесенные к определенной категории или назначенные кем-либо (государственные служащие, например. Кабинет министров или должности при губернаторе), не должны всегда действовать в соответствии с ранее принятыми документами либо защищать чьи-либо личные узкие политические интересы.

Они должны помнить, что, какие бы превентивные меры они ни принимали, всегда могут возникнуть ситуации, вызывающие столкновение интересов. Соответственно очень важно осознать потенциальный конфликт интересов. Служащие, особенно руководители, должны проводить дискуссии по проблемам столкновения интересов внутри организаций, учебных заведений, профессиональных союзов.

При приеме на работу руководствуйтесь общими правилами отбора квалифицированных специалистов из всех слоев общества. Избегайте дискриминации по расовому, религиозному, половому признакам, национальной принадлежности, политическим пристрастиям, физическим недостаткам, возрасту, семейному положению, по всем личностным аспектам. Более того, как частный случай дискриминации не должен рассматриваться стиль жизни человека, если он не влияет на его возможности выполнять определенные обязанности. Стандарты по выполнению определенной работы должны применяться по отношению ко всем сотрудникам.

В случае сокращения штата руководители должны справедливо отнестись к отбору служащих, остающихся в данной организации, но они должны быть гуманны по отношению к тем, кого сократили. При этом необходимо учитывать, что недопустима дискриминация по половому, расовому, религиозному признакам. Во избежание данных проблем должна быть установлена прямая связь между руководством и сотрудниками. В случае возникновения конфликта на данной почве необходимо собрать полную информацию при обвинении определенного сотрудника.

Исключите все формы нелегальной дискриминации, обмана, злоупотребления общественными фондами и поддерживайте коллег в борьбе с этими недостатками.

Будучи руководителем, вы должны быть внимательны к информации, поступающей к вам не только от вышестоящих органов, но и внутри вашей организации. Если вы обладаете информацией о злоупотреблении своим профессиональным положением, то должны сообщить об этом вышестоящим инстанциям. Все служащие должны оказывать посильную помощь и поддержку санкционированным бюро расследований. Главному бухгалтерскому управлению в федеральном правительстве, аудиторам в государственных или местных

администрациях. Необходимо прибегать к помощи независимых аудиторов.

Как в частном бизнесе, так и в хозяйственных делах государственного уровня неподходящие оснащение, документация, технологические процессы, плохой контроль за безопасностью могут привести к плохому управлению. Руководители обязаны оснащать организацию подходящим оборудованием, программами, техникой для того, чтобы сократить до минимума уязвимость в связи с плохим управлением. Когда организация освобождена от уплаты налогов или ей предоставлены льготы, руководство должно проводить периодически проверки.

"Стукачи" зачастую воспринимаются руководством как предатели, даже если они трудятся во имя высших интересов общества. В таком случае они порой заслуживают доверия. Местное, федеральное правительство должно обеспечить каналы передачи информации, чтобы так называемые стукачи могли спокойно передавать сообщения, не боясь быть узнанными. Руководители должны объяснить сотрудникам, что в случае конструктивной критики управленческого персонала не последует наказания. В конечном счете сотрудники могут подвергнуть критике и саму общественность, но критика должна иметь серьезные основания и точную информацию.

Служите людям с уважением, заботой, добротой, охотой, осознавая, что общественные интересы выше личных.

Будьте уверены, что вы отвечаете на вопросы полно, понятно, верно. Обращайте внимание ваших сотрудников на то, что в основе отношений с гражданами необходимы вежливость и деликатность. Составьте простую схему их взаимоотношений с гражданами. По возможности объясняйте людям, как можно избежать столкновений с властями. Следует отвечать на вопросы любого, к вам обратившегося, полно, честно. Если же вы не в состоянии найти ответ, сделайте все возможное, чтобы дать ответ или же порекомендовать обратиться к определенной организации либо человеку.

Одним из наиболее важных моментов в работе с общественностью является привлечение граждан к сотрудничеству, учреждение общественных групп. Одна из обязанностей должностных лиц заключается в привлечении к деятельности правительства граждан, что, во-первых, обеспечивает народную поддержку, во-вторых, действительно будет иметь практический результат для хозяйственной жизни страны.

Помните о том, что народ имеет полное право через СМИ

узнавать реальное положение дел в вашей организации, даже если вы знаете, что могут возникнуть сомнения у тех, кто преследует узкопартийные или антинародные интересы.

Повышайте личные профессиональные навыки, а также стремитесь к улучшению профессионального уровня тех, кто непосредственно связан со сферой общественной администрации. Штатные сотрудники должны быть мотивированы для участия в профессиональных объединениях наподобие Американского общества гражданской администрации. Важно и то, что необходимо постоянно напоминать сотрудникам о том, какую ответственность они несут.

Должностные лица должны проводить периодические встречи со студентами и занятия по теории управления персоналом и общественностью. Руководители должны оказывать посильную помощь в разработке программ по межличностному взаимодействию. При выполнении организационных мероприятий необходимо быть позитивно настроенным, развивать творческие навыки, проявлять внимание к нуждам других людей.

Стремление американских государственных деятелей заключается в развитии таких качеств, как сопереживание, организованность, действия только в рамках закона. Служащие должны осознавать, какую роль играют они в достижении общих целей организации. Преданность работе, стремление развить свой творческий потенциал проистекают из осознания целей своей организации.

Члены данного общества должны стремиться к созданию благоприятной рабочей атмосферы между служащими различных уровней. Такая обстановка располагает к эффективной работе без страха критики, и большую роль в этом играют руководители, внимательно изучающие все проблемы персонала.

Относитесь бережно к той информации, к которой имеете непосредственный доступ. Необходимо помнить, что в государственных учреждениях содержится достаточное количество конфиденциальной информации по национальной безопасности либо связанной с законом. Делясь этими сведениями со своими сотрудниками, будьте уверены в их обязательстве не разглашать услышанное.

Если же работа засекречена, следуйте инструкциям отдела безопасности. Особому вниманию должна подвергаться информация на компьютере. Иногда приходится утаивать определенные сведения, но только в том случае, если при разглашении они будут иметь неблагоприятные последствия (опасные, незаконные, непрофессиональные). Если данная информация понадобится другим государственным учреждениям на законных основаниях, необходимо

обеспечить безопасный путь передачи сведений.

Используйте все свои полномочия для поддержания общественного интереса граждан.

Непосредственно перед принятием собственных решений необходимо получить директиву свыше. Вы должны быть уверены в том, что весь штат знает о принимаемом решении и имеет возможность обсудить способы его реализации. В случаях, когда вы непосредственно сталкиваетесь с устареванием определенного закона, сообщите об этом вышестоящим органам, либо законодательному собранию. После консультаций с юрисконсультом управленец решает, остается закон действующим или нет.

Иногда служащему ниже рангом предоставляются довольно обширные полномочия, в связи с этим необходимо удостовериться, что он не выходит за рамки своих обязанностей. Помните, что каждое решение создает прецедент, поэтому необходимо обосновывать свои действия нравственными категориями, так как это будет наилучшей защитой как для персонала, так и для общественности.

Считайте своим личным долгом идти в ногу со временем, прежде всего в решении особо важных проблем, а также научитесь управлять делами граждан профессионально, честно, справедливо, эффективно.

Руководителям следует посещать собрания сотрудников, читать специальную литературу и периодику, беседовать с профессионалами. Главная цель — быть хорошо информированным, прогнозировать будущие проекты, используя новые направления в производственной деятельности. Серьезные промахи в управлении могут быть допущены и добросовестно относящимися к работе служащими, если они не будут предвидеть возможности возникновения проблем.

Последствия могут быть очень тяжелыми: смытые дамбы, смертельные случаи в шахтах, пожары в зданиях, где плохая противопожарная система, сбои в компьютерных системах, даже экономические кризисы. Члены *ASPA* должны быть катализаторами идей и организаторами дискуссий по вопросам улучшения результатов и эффективности работы социальной службы.

Соблюдайте, поддерживайте, изучайте и при необходимости вносите свои предложения по улучшению федеральных, государственных законов, которые определяют отношения социальных служб, служащих, клиентов, остальных граждан.

Тщательно ознакомьтесь с нормами конституционного права США. Как гражданин вносите свои идеи в процесс законодательства. Примите во внимание конституционные нормы равенства и чести.

Четко разграничивайте функции и полномочия между различными уровнями управления (бюро, департаментами, правительством). Старайтесь наладить контакт со всеми службами правительства, особенно с теми, которые имеют аналогичные с вами функции. Не позволяйте частным службам затмевать внимание к широкой социальной политике.

Приложение 3

НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА «РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА»

Введение

Современные внутренние и внешние экономические отношения России предъявляют повышенные требования к соблюдению общепринятых форм делового общения, этикета, этических норм. По свидетельству как самих российских предпринимателей, так и их зарубежных партнеров, весьма часто нормы делового поведения, бытующие ныне в России, расходятся с общепринятыми в мире.

Несовпадение стандартов современной российской деловой культуры с общемировыми наносит ощутимый ущерб репутации российского бизнесмена и приводит к созданию негативного стереотипа, опровергнуть который весьма трудно. Усиливающаяся же интернационализация мирового экономического процесса неизбежно предполагает цивилизованное ведение бизнеса, в частности, унификацию правил международного делового взаимодействия, признание всеми предпринимателями норм деловой этики.

Соблюдение принятых вправил игры в деловом взаимодействии и составляет суть деловой культуры.

Сегодня российским бизнесменам крайне важно создать у международной общественности положительное мнение о себе, поскольку это откроет перед ними широкие перспективы установления новых экономических и торговых связей. Еще более важно формирование национальной деловой культуры для современной России в целом.

Существует целый ряд факторов, тормозящих развитие российской деловой культуры; незначительный опыт ведения дел в условиях рынка, неустойчивое и непредсказуемое законодательство, отсутствие политической стабильности, переходный характер экономики, ее криминализация.

Кроме того, на данный процесс влияют и социокультурные факторы: исторически сложившиеся традиции, психология, привычки, склад ума. Их роль будет неуклонно возрастать по мере накопления опыта, совершенствования законодательства, политической и экономической системы.

В то же время специфика социокультурных факторов такова, что они меняются гораздо медленнее, чем все остальные. Например, принять новый закон можно относительно быстро, а вот выработать

привычку соблюдать его - намного сложнее.

В России формирование нового экономического законодательства идет неровно, а уж приобретение нового опыта в сфере делового общения, переход от привычек, накопленных в условиях командно-административной системы, к привычкам и приемам, необходимым для эффективного ведения дел в современной развитой экономической системе, - процесс еще более длительный и стихийный. Это сопряжено с колоссальными экономическими, психологическими и моральными издержками для российских предпринимателей.

Хотелось бы особо подчеркнуть, что Национальная программа «Российская деловая культура» ни в коем случае не претендует на статус некоего нормативного документа. Это «план», «схема» действий, «чертеж» будущей конструкции, в данном случае - системы мероприятий, призванных способствовать целенаправленному и осознанному развитию российской деловой культуры. Структура и содержание Программы определяются общей ее целью.

Цель Программы

Цель Программы состоит в том, чтобы, опираясь на собственный исторический опыт и опыт других стран, помочь отечественным предпринимателям быстрее овладеть современной деловой культурой, поставить ее вровень с повсеместно признаваемым интеллектуальным и образовательным потенциалом России.

Задачи Программы

Задачи Программы:

• систематическое научное изучение состояния российской деловой культуры и тенденций ее развития, как общих, так и региональных;

• обеспечение российских предпринимателей необходимой информацией о нормах делового поведения, принятых в международном деловом сообществе;

• обучение предпринимателей навыкам групповой работы, ведения переговоров, разрешения конфликтов;

• организация коллективных обсуждений ключевых проблем российской деловой культуры на национальном и международном уровнях;

• целенаправленное формирование позитивного образа российского предпринимателя у российской и международной общественности.

Основные научные мероприятия Программы

Систематическое изучение состояния российской деловой культуры и тенденций ее развития предполагает:

• анализ российской деловой культуры и соотнесение российского опыта с международным;

• систематизацию и теоретическое обобщение результатов научных исследований;

• разработку и проверку на практике методов и методик исследования явлений деловой культуры;

• разработку программы комплексного систематического наблюдения за тенденциями развития деловой культуры.

Информационное обеспечение

Создание банка данных, содержащего:

• документы, включающие сведения о стандартах делового поведения;

• этические кодексы предпринимательской деятельности;

• библиографию основных научных работ;

• адреса исследовательских и научно-прикладных центров и учреждений;

• сведения о ведущих российских и зарубежных специалистах.

Деловое образование

Создание системы обучения деловой культуре:

• обоснование и разработка методик и программ, рассчитанных на различные группы потребителей;

• проведение курсов, семинаров по обучению предпринимателей;

• создание и реализация плана издательской деятельности по выпуску популярной литературы по наиболее актуальным проблемам предпринимательства и деловой культуры, предназначенной для широкого круга читателей;

• создание образовательного центра.

Формирование общественного мнения

Разработка совместно со средствами массовой коммуникации плана совместной деятельности по изданию журнала, созданию публикаций и телевизионных передач, задачей которых должна быть популяризация идей национальной программы, пропагандирование этических аспектов деятельности российских предпринимателей.

Механизм реализации Программы

Для выполнения намеченных задач предполагается использовать систему Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и объединений предпринимателей. Базу составят центры российской деловой культуры - главные элементы национальной системы развития деловой культуры.

Реализация Программы будет осуществляться через Национальный фонд «Российская деловая культура».

Ресурсное обеспечение Программы

Основными источниками финансирования Программы должны стать:

•средства федеральных программ по развитию предпринимательства;

• взносы и поддержка учредителей Национального фонда «Российская деловая культура»;

•издательская и педагогическая деятельность Фонда;

•средства, привлеченные из международных фондов и организаций;

•помощь предпринимателей и коммерческих организаций.

Оценка ожидаемой эффективности

Программа относится к тому классу социальных документов, эффективность которых не может быть достаточно точно и надежно рассчитана в финансовых показателях. Последствия ее реализации неизбежно отсрочены во времени и действуют в совокупности с другими, социально-экономическими, политическими и другими факторами.

Однако, как свидетельствует исторический опыт России и опыт таких стран, как США и Япония, средства, вложенные в развитие деловой культуры, несомненно благотворно влияют на улучшение общей социально-экономической атмосферы и тем самым - на развитие экономики как конкретной страны, так и мировой экономики в целом. Вместе с тем достаточно уверенно можно прогнозировать рост числа предпринимателей, информированных о тенденциях развития деловой культуры, принятых нормах цивилизованного бизнеса и готовых им следовать.

Мероприятия, проводимые в рамках Программы, также будут способствовать повышению уровня самосознания предпринимателей, укреплению у них чувства гражданской ответственности, улучшению их взаимопонимания с обществом. Кроме того, по ходу реализации

Программы в отдельных случаях можно будет подсчитать материальный положительный эффект в результате проведения того или иного мероприятия, или отрицательный - в случае отказа от него.

Приложение 4

Примерные правила внутреннего трудового распорядка корпорации

I. Общие положения

Правила внутреннего трудового распорядка устанавливают взаимные права и обязанности работодателя и работников, ответственность за их соблюдение и исполнение, единые для всех организаций, независимо от форм собственности и хозяйствования.

II. Основные обязанности работодателей.

Работодатель имеет право на:

• управление организацией и персоналом и принятие решений в пределах предоставленных полномочий;

• заключение и расторжение трудовых договоров с работниками;

• создание совместно с другими работодателями объединений для защиты своих интересов и вступление в такие объединения;

• организацию условий труда, определяемых по соглашению с собственником организации;

• поощрение работников и применение к ним дисциплинарных мер.

Работодатель обязан:

• соблюдать законы Российской Федерации и иные нормативные акты о труде, договоры о труде, обеспечивать работникам производственные и социально-бытовые условия, соответствующие правилам и нормам по охране труда и технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите;

• заключать коллективные договоры (соглашения) по требованию профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками представительного органа (заключение хоздоговора объективно *снижает конкурентоспособность* организации, поскольку вынуждает под страхом судебного наказания за невыполнение договора обеспечивать *регулярную выплату зарплаты,* независимо от экономического состояния и актуальных потребностей организации в модернизации оборудования, перевооружении и оборотных средствах. При этом речь идет о суммах, составляющих в странах с развитым рынком до 50-60 % всех издержек на производство);

• разрабатывать планы социального развития организации и

обеспечивать их выполнение;

• разрабатывать правила внутреннего трудового распорядка для работников организации после предварительных консультаций с представительными органами;

• принимать меры по участию в управлении организацией, укреплять и развивать социальное партнерство;

• выплачивать в полном объеме заработную плату в сроки, установленные в коллективном договоре, в правилах трудового распорядка, в трудовых договорах;

• осуществлять социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования работников;

• создавать рабочие места для лиц с ограниченной трудоспособностью в пределах установленной квоты;

• проводить мероприятия по сохранению рабочих мест.

III. Основные права и обязанности работников

Работник имеет право на (механизм обеспечения прав работников, санкции при несоблюдении этих прав, контроль за их соблюдением и т. п. — отдельная проблема):

• работу, отвечающую его профессиональной подготовке и квалификации;

• производственные и санитарно-бытовые условия, обеспечивающие безопасность и соблюдение требований гигиены труда;

• охрану труда;

• оплату труда без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера;

• отдых, который гарантируется установленной федеральным законом максимальной продолжительностью рабочего времени и обеспечивается предоставлением еженедельных выходных дней, праздничных нерабочих дней, оплачиваемых ежегодных отпусков, сокращенного рабочего дня для ряда профессий, работ и отдельных категорий работников;

• профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации в соответствии с планами социального развития организации;

• возмещение ущерба, причиненного его здоровью или имуществу в связи с работой;

• объединение в профессиональные союзы и другие организации, представляющие интересы работников;

• досудебную и судебную защиту своих трудовых прав и квалифицированную юридическую помощь;

• пособия по социальному страхованию, социальное обеспечение по возрасту, а также в случаях, предусмотренных законами и иными нормативно-правовыми актами;

• индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

Работник обязан:

• предъявлять при приеме на работу документы и сообщать сведения личного характера, предусмотренные законами;

• соблюдать трудовую дисциплину, добросовестно выполнять трудовые функции;

• своевременно и точно исполнять распоряжения работодателя и технического персонала, использовать рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;

• повышать производительность труда, выполнять нормы выработки и нормированные задания, добиваться их перевыполнения;

• улучшать качество работы и производимой продукции (услуг), не допускать упущений и брака в работе, соблюдать технологическую дисциплину;

• принимать активные меры по устранению причин и условий, нарушающих нормальный ход производственного процесса (простои, аварии), и немедленно сообщать о случившемся работодателю либо техническому персоналу;

• содержать и передавать сменщику свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии, а также поддерживать чистоту на рабочем месте, в подразделении и на территории организации, соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;

• эффективно использовать машины, станки и другое оборудование, бережно относиться к инструментам, измерительным приборам, спецодежде и прочим предметам, выдаваемым в пользование, экономно и рационально расходовать сырье, энергию, топливо и другие материальные ресурсы.

IV. Рабочее время и время отдыха

Продолжительность ежедневной работы, в том числе время начала и окончания рабочего дня, перерыва для отдыха и приема пищи, определяется графиками сменности, которые утверждает работодатель по согласованию с профсоюзным или иным

представительным органом работников с соблюдением установленной продолжительности рабочего времени за неделю или другой учетный период.

Графики сменности доводятся до сведения работников, как правило, не позднее чем за один месяц до введения их в действие.

Работники чередуются по сменам равномерно.

Переход из одной смены в другую должен происходить, как правило, через, каждую неделю в часы, определенные графиками сменности.

До начала работы каждый работник отмечает свой приход на работу, а по окончании рабочего дня — уход с работы в порядке, установленном в организации.

Учет явки на работу и ухода с работы обеспечивает работодатель.

Работника, появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, работодатель не допускает к работе в данный рабочий день (смену).

Любое отсутствие работника на рабочем месте, кроме случаев непреодолимой силы (необходимо определение таких случаев), допускается только с предварительного разрешения работодателя либо его представителя.

Отсутствие работника на рабочем месте без разрешения считается неправомерным. В случае повторения неправомерного отсутствия на рабочем месте к работнику могут быть применены дисциплинарные меры взыскания, предусмотренные в гл. VI настоящих Правил.

О всяком отсутствии на работе без разрешения, кроме случаев непреодолимой силы, работник обязан сообщить работодателю в течение 24 часов (с уточнением периода отсутствия, т. к. есть проблема замены работника), по истечении которых работник считается неправомерно отсутствующим.

На непрерывных работах запрещается оставлять рабочее место до прихода сменщика. В случае неявки сменщика работник уведомляет об этом работодателя или его представителя, которые обязаны принять меры по замене работника.

Работникам предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью в среднем не более двух часов, как правило, через четыре часа после начала работы. Перерыв не включается в рабочее время. Работник может использовать перерыв по своему усмотрению и на это время отлучиться.

Если условия производства не позволяют установить перерыв

для отдыха и питания, работнику предоставляется возможность приема пищи в течение рабочего времени. Перечень таких работ, порядок и место приема пищи устанавливает работодатель по согласованию с профсоюзным или иным представительным органом работников.

Запрещается отвлекать работников от выполнения непосредственных обязанностей, снимать их с работы для участия в мероприятиях, не связанных с производственной деятельностью, кроме случаев, предусмотренных законами и иными нормативно-правовыми актами.

Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливает администрация с учетом необходимости обеспечения нормального хода работы организации и благоприятных условий для отдыха работников. График отпусков составляется на каждый календарный год не позднее 15 января текущего года и доводится до сведения всех работников.

Там, где действуют профсоюзные организации или другие представительные органы, график отпусков устанавливается по согласованию с ними.

V. Поощрения за успехи в работе

Виды и формы поощрения работника за добросовестный труд работодатель определяет самостоятельно либо по согласованию с органом профессионального союза или другим представительным органом работников.

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам или почетным званиям.

Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку поощренного. Меры поощрения должны предусматривать сочетание материальных и моральных стимулов.

VI. Трудовая дисциплина

Все работники обязаны подчиняться руководству организации и его представителям, наделенным административно-властными полномочиями либо осуществляющим распорядительные функции, выполнять их указания, связанные с трудовой деятельностью, а также приказы и предписания, доводимые с помощью служебных инструкций или объявлений.

Работники, независимо от должностного положения, обязаны

проявлять взаимную вежливость, уважение, терпимость, соблюдать служебную дисциплину.

Работники обязаны сохранять в тайне информацию о всех промышленных, торговых, финансовых, технических или иных операциях, о которых им стало известно на работе или в связи с исполнением своих обязанностей, в особенности все, что касается секретов и способов, применяемых в деятельности организации и ее клиентов. Согласно Гражданскому кодексу (ГК РФ), коммерческая тайна (КТ), ее понятие и обеспечение требуют специальных соглашений, трудовых договоров или соглашений о сохранении КТ.

Запрещается:

• уносить с места работы имущество, предметы или материалы, принадлежащие организации, без получения на то соответствующего разрешения;

• приносить с собой предметы или товары, предназначенные для продажи на рабочем месте;

• вывешивать объявления вне отведенных для этого мест без соответствующего разрешения.

За нарушение трудовой дисциплины, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель вправе применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение.

Федеральные законы могут предусматривать для отдельных категорий работников и другие дисциплинарные взыскания. Применение мер дисциплинарного взыскания, не предусмотренных законом, запрещается.

VII. Техника безопасности и производственная санитария

Работники обязаны соблюдать требования по технике безопасности и производственной санитарии, предусмотренные действующими законами и иными нормативными актами, а также выполнять указания органов Федеральной инспекции труда при Министерстве труда и социального развития РФ (Рострудинспекции), предписания органов трудовой инспекции профсоюзов и представителей совместных комиссий по охране труда.

Каждый работник обязан использовать все средства индивидуальной или коллективной защиты от неблагоприятного воздействия факторов производственной среды и потенциальных производственных рисков.

Работник обязан содержать в исправном состоянии станки,

оборудование, инструменты и другую выделенную ему технику. О любой неполадке работник обязан немедленно сообщить своему непосредственному руководителю. Работник обязан использовать выделенное ему оборудование по назначению. Запрещается эксплуатация оборудования в личных целях.

Работник обязан сообщить работодателю или его представителю о любой рабочей ситуации, которая, но его мнению, создает угрозу жизни или здоровью. Работодатель не может требовать от работника возобновления работы, если такая опасность продолжает сохраняться. О любом повреждении здоровья, какой бы степени тяжести оно ни было, незамедлительно сообщается руководителю организации.

Запрещается:

• курить в местах, где в соответствии с требованиями техники безопасности и производственной санитарии курить запрещено;

• принимать пищу на рабочем месте;

• оставлять личную и специальную одежду и личные вещи вне мест, предназначенных для их хранения;

• приносить с собой или употреблять алкогольные напитки, приходить в организацию или находиться в ней в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения.

В целях предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний должны строго выполняться общие и специальные предписания по технике безопасности, действующие в организации; их нарушение влечет за собой применение дисциплинарных мер взыскания, предусмотренных в гл. VI настоящих правил.

Кроме того, служебные инструкции должны содержать предписания для особых случаев.

Работники должны, кроме того, выполнять все специальные предписания руководящего персонала по технике безопасности, которые являются специфическими для выполнения данной работы.

Руководящий персонал организации должен пополнять предписания по технике безопасности, относящиеся к работе, выполняемой подчиненными лицами, и контролировать реализацию таких предписаний.

Все работники организации, включая руководящий состав, обязаны проходить обучение, инструктаж, проверку знаний правил, норм и инструкций по охране труда и технике безопасности в порядке и в сроки, которые установлены для определенных видов работ и профессий.

Работодатель обязан в случаях, предусмотренных законодательством РФ, организовывать за свои счет предварительные и периодические медицинские осмотры работников. Лиц, уклоняющихся от медицинских осмотров или не выполняющих рекомендации по результатам проведенных обследовании, работодатель не допускает к выполнению трудовых обязанностей.

Работодатели и должностные лица, виновные в нарушении законодательных и иных нормативных актов по охране труда, в невыполнении обязательств по коллективным договорам и соглашениям либо препятствующие деятельности органов Рострудинспекции, профсоюзов или других представительных органов, привлекаются к административной, дисциплинарной или уголовной ответственности в порядке, установленном законодательными актами Российской Федерации и ее субъектов.

Текст Правил внутреннего трудового распорядка вывешивается в организациях на видных местах.